LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS DANS L'ENTREPRISE

un état de situation

LE TRAVAIL

Québec

87-01915/

La participation des travailleurs dans l'entreprise

un état de situation

La participation des travailleurs dans l'entreprise

un état de situation

Linda Rouleau

collaborateur
Harold Bhérer

Québec

La publication de cette recherche a été réalisée par
le Service de la recherche de la Commission
consultative sur le travail
Directrice : Nicole Lemay

Cette édition est produite par la Direction générale
des publications gouvernementales

Dépôt légal — 1er trimestre 1986
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-551-08889-2

© Gouvernement du Québec

Présentation

La Commission consultative sur le travail a confié le mandat de la réalisation de cette recherche à Madame Linda Rouleau, agente de recherche au Service de la recherche de la Commission. Monsieur Harold Bhérer, professeur à la faculté des Sciences de l'administration de l'Université Laval, a collaboré à cette recherche à titre de consultant et de co-auteur du chapitre V. Madame Esther Poiré a contribué à cette recherche à titre d'assistante.

Cette recherche tente d'apprécier l'évolution de la participation des travailleurs dans l'entreprise et ce, dans le contexte de l'entreprise québécoise des quinze dernières années. Plus précisément, cette recherche définit les différents types de participation dans l'entreprise, dresse un bilan des expériences québécoises de participation et dégage les impacts de ce mode d'organisation sur l'emploi, les conditions de travail, la satisfaction, la productivité et les relations du travail.

Nicole Lemay
Directrice
Service de la recherche

Table des matières

Liste des tableaux IX

Liste des annexes XI

Remerciements XIII

Introduction 1

Chapitre I : La participation dans l'entreprise québécoise : aspects théoriques et pratiques 7

1.1 La participation à la gestion 8
1.2 La participation aux résultats 9
1.3 La participation à la propriété 10
1.4 Quelques exemples de mécanismes concrets de participation au Québec . 11
1.4.1 Les comités conjoints 12
1.4.1.1 Les comités conjoints patronaux-syndicaux 12
1.4.1.2 Les comités conjoints obligatoires 12
1.4.1.3 Les comités conjoints volontaires 13
1.4.2 Les nouvelles formes d'organisation du travail . . . 13
1.4.3 Les dividendes 13
1.4.4 La plus-value 13
1.4.5 Le partage des bénéfices . . . 13
1.4.6 Le partage des gains de productivité 13
1.4.7 L'actionnariat 14
1.4.8 La co-propriété (cogestion) . 14
1.4.9 La propriété entière (autogestion) 14

Chapitre II : La participation de gestion . . . 17

2.1 Une approche globale des nouvelles tendances de gestion : La recherche INP-HEC 18
2.1.1 Paramètres et résultats d'ensemble 18
2.1.2 Résultats reliés à la participation de gestion 19
2.1.3 Conclusions globales 20
2.2 Les comités conjoints employeurs-employés : analyse de cas 20
2.2.1 Caractéristiques des entreprises 21
2.2.2 Déroulement des expériences . 21
2.2.3 Éléments d'évaluation 22
2.3 Les nouvelles formes d'organisation du travail : analyse de cas 22
2.3.1 Caractéristiques des entreprises 22
2.3.2 Déroulement des expériences . 22
2.3.3 Éléments d'évaluation 23
2.4 L'intéressement économique : analyse de cas 23
2.4.1 Caractéristiques des entreprises 24
2.4.2 Déroulement des expériences . 24
2.4.3 Éléments d'évaluation 24
2.5 L'actionnariat : mécanismes incitatifs et analyse de cas 24
2.5.1 Les mécanismes incitatifs : description et bilan 24
2.5.2 Analyse de cas 26
2.5.2.1 Les entreprises publiques . . 26
2.5.2.1.1 Caractéristiques des entreprises 26
2.5.2.1.2 Déroulement des expériences 27
2.5.2.1.3 Éléments d'évaluation 27
2.5.2.2 Les entreprises privées 27
2.5.2.2.1 Caracteristiques des entreprises 27
2.5.2.2.2 Deroulement des expériences 27
2.5.2.2.3 Éléments d'evaluation 27

Chapitre III : Cogestion et démocratie industrielle 29

3.1 Origines et portée de la démocratie industrielle 29
3.2 Identification des expériences québécoises de cogestion 30
3.2.1 Un effort d'appréciation statistique 31
3.2.2 Les entreprises cogérées à l'étude 33
3.3 L'évolution de la cogestion au Québec 33
3.3.1 Première génération (avant 1978) : la prise en charge . . 35

3.3.1.1 Caractéristiques structurelles 35
3.3.1.2 Cadre d'implantation 36
3.3.1.3 Structure de propriété 36
3.3.1.4 Structure de gestion 37
3.3.1.5 Évolution 38
3.3.2 Deuxième génération (1978-1982) : sauvetages et relances 39
3.3.2.1 Caractéristiques structurelles 39
3.3.2.2 Cadre d'implantation 39
3.3.2.3 Structure de propriété 41
3.3.2.4 Structure de gestion 41
3.3.2.5 Évolution 43
3.3.3 Troisième génération : l'ouverture 43
3.3.3.1 Caractéristiques structurelles 43
3.3.3.2 Cadre d'implantation 44
3.3.3.3 Structure de propriété 44
3.3.3.4 Structure de gestion 45
3.3.3.5 Comparaison avec les générations précédentes 46

Chapitre IV : Évaluation des impacts de la participation 49
4.1 Les impacts de la participation de gestion 50
4.1.1 Conclusions de l'enquête INP-HEC et des études complémentaires 50
4.1.2 L'étude D'Aragon, Tarrab et Nightingale 52
4.2 Les impacts de la cogestion : quelques diagnostics 55
4.2.1 L'emploi 55
4.2.2 La productivité 56
4.2.3 La satisfaction 56
4.2.4 Les conditions de travail 57
4.2.5 Les relations du travail 58
4.2.6 Évaluation globale 58

Chapitre V : Appréciation globale et conclusion 61
5.1 Problèmes communs aux expériences de participation : droit, financement, organisation, développement 62
5.2 Stratégies d'acteurs, contraintes objectives et solutions pratiques 65
5.2.1 Les aspects légaux 67
5.2.2 Les aspects financiers 71
5.2.3 Les aspects organisationnels et techniques 72
5.2.4 Les aspects culturels 73
5.3 Vers une nouvelle conception de la cogestion 74
5.4 Quelques recommandations 78

Bibliographie 79

Annexes **85**

Liste des tableaux

Tableau 1 Types et modalités de participation 8

Tableau 2 Les mécanismes de participation au Québec 11

Tableau 3 Répartition du nombre de cas examinés selon les mécanismes de participation de gestion . . . 17

Tableau 4 Classification des innovations dans la gestion-recherche INP-HEC 19

Tableau 5 Fréquence des aménagements reliés à la participation de gestion 20

Tableau 6 Taille des entreprises qui ont obtenu une dispense de la CVMQ (1983-1984) 25

Tableau 7 Répartition des entreprises inscrites au REA selon la taille et selon les modalités de participation des employés aux actions (1979-1985) 26

Tableau 8 Répartition des entreprises inscrites au REA ayant réservé des actions à leurs employés selon le statut des employés (1979-1985) 26

Tableau 9 Répartition des entreprises participatives subventionnées par le PECEC selon la région, le secteur d'activité économique, la taille, l'intensité et la forme de participation (1979-1983) 32

Tableau 10 Répartition des entreprises cogérées en fonction de l'évolution de la forme de cogestion et de la génération d'entreprises 34

Tableau 11 Répartition des entreprises cogérées de la première génération selon la région, la taille, le secteur d'activité et le statut syndical 35

Tableau 12 Répartition des entreprises cogérées de la deuxième génération selon la région, la taille, le secteur d'activité et le statut syndical 40

Tableau 13 Répartition des entreprises cogérées de la troisième génération selon la région, la taille, le secteur d'activité et le statut syndical 44

Tableau 14 Aspects descriptifs de chacune des générations d'entreprises cogérées 46

Tableau 15 Identification, bilan et évaluation des cas de comités conjoints, de nouvelles formes d'organisation du travail, d'intéressement économique et d'actionnariat selon différentes variables 50

Tableau 16 Résultats globaux de la variable entreprise participative en fonction de chacun des facteurs décrivant les thèmes de qualité de vie au travail – Recherche de l'UQAM-Université Queen's (1977-1978) 54

Tableau 17 Liste des indicateurs et indices descriptifs retenus pour l'évaluation des entreprises cogérées 55

Tableau 18 Évaluation de l'impact de la cogestion sur l'emploi 56

Tableau 19	Évaluation de l'impact de la cogestion sur la productivité de l'entreprise	56
Tableau 20	Évaluation de l'impact de la cogestion sur la satisfaction des travailleurs	57
Tableau 21	Évaluation de l'impact de la cogestion sur les conditions de travail	57
Tableau 22	Évaluation de l'impact de la cogestion sur les relations patronales-syndicales	58
Tableau 23	Évaluation de l'impact de la cogestion sur les relations patronales-ouvrières	58
Tableau 24	Évaluation globale des impacts de la cogestion	59
Tableau 25	Caractéristiques structurelles des entreprises examinées par le groupe de recherche en démocratie industrielle et humanisation du travail de l'Université Laval	66
Tableau 26	Caractéristiques structurelles des entreprises visitées	66

Liste des annexes

Annexe 1	Liste des personnes-ressources	87
Annexe 2	Liste des entreprises formant le répertoire de cas	89
Annexe 3	Fiches techniques	91
	3:1 Fiches techniques concernant les données de la littérature	
	3:2 Fiches techniques expédiées aux analystes régionaux du PECEC	
Annexe 4	Modalités de compilation des données tirées des fiches techniques	97
Annexe 5	Présentation des tableaux-synthèses et des tableaux récapitulatifs selon les différents mécanismes de participation . .	103
Annexe 6	Quelques données sur les comités conjoints patronaux-syndicaux prévus aux conventions collectives	205
Annexe 7	Méthodologie à la base des recherches effectuées par le groupe de recherche sur la « démocratie industrielle et l'humanisation du travail » de l'Université Laval	209

Remerciements

La réalisation de ce travail a été facilitée par la collaboration de nombreuses personnes dont nous voulons souligner l'apport.

Nous tenons d'abord à remercier l'ensemble des personnes qui nous ont fourni des informations : chercheurs universitaires, intervenants en relations du travail, agents gouvernementaux. De plus, on ne saurait passer sous silence l'étroite collaboration des administrateurs du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires (PECEC) et de ses analystes financiers régionaux. Une liste des personnes-ressources apparaît à la fin de ce rapport (annexe 1).

Notre gratitude s'adresse aussi aux directions d'entreprises que nous avons visitées et que nous avons interrogées par téléphone dans le cadre de cette recherche.

Il faut aussi mentionner l'appui que nous a apporté durant la réalisation de ce mandat l'ensemble du personnel du service de la recherche de la Commission, en particulier, sa directrice Madame Nicole Lemay.

Nous exprimons une profonde reconnaissance à Madame Esther Poiré qui a participé à la cueillette et à l'organisation des données contenues dans ce rapport.

Enfin, nous tenons à souligner l'excellent travail de Madame France Trudel qui a dactylographié ce document.

Introduction

La participation des travailleurs dans l'entreprise présente au Québec un univers de réalisations intéressantes, de mythes solidement ancrés et de contradictions profondes. À peu près tous les partis politiques, tant au niveau fédéral que provincial, ont, depuis 1970, fait la promesse de s'y intéresser ou de la favoriser. Des projets de lois ont été échaffaudés, étudiés, voire présentés : projets Hervieux-Payette, Plan Biron, *Loi des coopératives ouvrières de production*, projets de pré-coopératives. Diverses commissions et comités ont abordé la question sous un angle ou sous l'autre : Commission Saucier sur le financement de l'entreprise, Comité du Conseil de Planification et de Développement du Québec, etc... Pendant que discutaient spécialistes et parlementaires, des hommes et des femmes d'action dans les entreprises, les syndicats et les fonctions publiques expérimentaient à la pièce des formes de participation plus ou moins élaborées, toujours colorées ou inhibées par un cadre législatif et fiscal relativement inapproprié.

Ce vaste fourmillement ne favorisait pas la réalisation d'une vue d'ensemble de la participation dans l'entreprise québécoise. Il donnait lieu à l'éclosion de modèles et « d'écoles de pensée » de mieux en mieux identifiés tant dans le milieu de l'entreprise que dans celui des syndicats, de la fonction publique ou de l'université. On en vint même à pouvoir coller des noms ou des sigles à différents modèles ou à certaines expériences.

Malgré de fâcheuses querelles d'école, les expériences continuaient à se multiplier, souvent dans les conditions précaires posées par la crise économique du début des années 1980. Un effort de synthèse fut enfin entrepris par un Comité spécial du défunt Conseil de planification et de développement du Québec (CPDQ). Ce comité, composé de représentants du monde des affaires, du milieu syndical et de chercheurs universitaires, suggéra, après une large consultation des milieux intéressés, un tour d'horizon et une proposition au Gouvernement du Québec pour la mise sur pied d'un modèle permissif intégré de participation des employés à l'entreprise. Malheureusement, le CPDQ ayant été aboli au moment de la publication de son rapport, il ne se trouva personne pour en assurer le cheminement ; comme beaucoup d'autres rapports, ce document devait donc mourir sur les tablettes et tomber dans l'oubli.

Il convient toutefois d'ajouter que l'effort de synthèse qui se dégage de ce rapport ne rencontra qu'un succès relatif : bien des groupes organisés et bien des penseurs ont, durant la brève période qui s'est écoulée entre la parution de ce rapport et sa désuétude, saisi l'occasion de le pourfendre ou de le dénoncer. Ces réactions vives, à côté de l'indifférence totale en d'autres milieux, illustraient encore une fois l'impossibilité de dégager une vue d'ensemble de la participation dans l'entreprise au Québec.

Après cet échec, les particularismes resurgirent de plus belle et les expériences continuèrent de se multiplier, sans liens et sans échanges systématiques. La crise économique se résorbant, on vit même se dessiner de nouveaux modèles, plus modernes, moins minés par les difficiles problèmes de relance d'entreprises en difficulté, caractéristiques des expériences antérieures.

Devant ces développements, c'est avec intérêt et détermination que nous acceptions, en janvier 1985, le mandat que nous confiait la Commission consultative sur le travail : dresser un bilan des expériences québécoises de participation et dégager quelques appréciations de ce phénomène dans une perspective plus large de gestion et d'organisation de l'entreprise. Mais c'est aussi avec une certaine crainte que nous acceptions ce mandat : en plus des difficultés inhérentes à une telle entreprise, les délais très courts et les ressources limitées s'imposaient à la tâche.

Quatre objectifs devaient guider l'étude :

1. Définir les différents types de participation dans l'entreprise.

2. Faire un bilan des expériences québécoises de participation.

3. Dégager les impacts de ce mode d'organisation sur :
   - l'emploi
   - les conditions de travail
   - la satisfaction
   - la productivité
   - les relations avec le syndicat

4. Fournir une appréciation qualitative du fonctionnement de l'entreprise participative au Québec.

On comprendra, comme nous l'avons souligné plus haut, qu'en dépit de notre détermination la réalisation d'un tel mandat posait de sérieux problèmes.

D'une part, l'étude, débutant en janvier 1985, devait être complétée pour mai de la même année. Ni ce délai, ni les ressources mises à notre disposition, ne permettaient de réaliser un quelconque consensus, entre les groupes intéressés et les écoles de pensée, sur une définition des concepts et une classification des cas de participation expérimentés au Québec.

D'autre part, l'évaluation même des expériences posait de graves questions de faisabilité, tant en termes de ressources et de délais qu'en termes plus fondamentaux de sélection de critères d'évaluation et de construction de systèmes de mesure. Enfin, nous nous sentions nous-mêmes plus à l'aise avec certaines parties du mandat, par exemple avec les objectifs de définition de la participation et son évaluation qualitative. Le bilan empirique des expériences de participation ne nous posait pas non plus de problèmes dans les cas de cogestion ou d'autogestion.

Il en allait tout autrement des cas de participation simple à la gestion ou des cas d'actionnariat ouvrier, à la fois nombreux et disparates, qui n'avaient jusqu'alors guère fait l'objet d'évaluations systématiques. L'évaluation empirique des expériences, en autant qu'elle établisse des corrélations entre l'une ou l'autre variable et fournisse des chiffres repères, risquait elle-même de dénaturer les conclusions des analyses qualitatives ; ces dernières ne pouvant être associées à des données explicites et quantifiables, et étant davantage tournées vers les caractéristiques générales et le vécu des expériences. Bref, nous faisions ainsi face à de très lourds problèmes d'ordre pratique et d'ordre méthodologique. Qu'il nous soit permis – pour le lecteur intéressé à ce type de questions – d'exposer avec assez de détails la stratégie de la recherche.

Stratégie de la recherche

Deux éléments ont servi de fondement à l'établissement de la stratégie de la recherche. D'une part, une clarification des limites du mandat ainsi que des possibilités de pouvoir le réaliser dans les délais et avec les ressources impartis ; d'autre part, une utilisation maximale des recherches déjà menées au Québec sur l'ensemble des questions soumises par différents groupes de chercheurs et intervenants dans le domaine.

I– *Clarification du mandat*

Le premier objectif et le point de départ de la recherche consistait donc à définir la notion de participation. À cet égard, plus d'une centaine de définitions existent, dont beaucoup sont relativement irréconciliables. De concert avec la Commission, nous avons donc opté pour une définition qui tienne à la fois compte d'éléments structurels et d'éléments processuels. Dans cette démarche, il fut convenu d'associer nos propres choix et découpages sur l'acceptation internationale des termes, plutôt que sur leurs nombreuses utilisations particularistes et locales. Ainsi, nous avons distingué trois grands types de participation dans l'entreprise : à la propriété, à la gestion et aux résultats ; nous avons cherché à spécifier pour chacun de ces types différentes modalités de participation, telles l'intensité, le positionnement structurel, les modes d'accès et les modes d'organisation. Nous obtenons ainsi un modèle qui permet de décrire les différents mécanismes de participation que l'on rencontre dans l'entreprise au Québec.

En ce qui concerne les autres objectifs de la recherche (bilan, évaluation de certains impacts et appréciation qualitative du fonctionnement des expériences), il fallait d'abord définir la population d'entreprises devant faire l'objet de notre investigation. Nous avions au départ proposé à la Commission de limiter notre mandat à l'analyse des entreprises présentant un partage réel ou formel à la fois de la propriété, de la gestion et des résultats selon des critères opérationnels particuliers : possession d'au moins 34 % des actions ordinaires votantes par les travailleurs et présence d'une compagnie de gestion ou collectif de travailleurs pour gérer les intérêts de ces derniers dans l'entreprise. Ces balises seraient assouplies pour les expériences plus récentes et pour les cas où il y a présence d'un troisième groupe d'investisseurs représentant la communauté.

Cette restriction permettait de concentrer notre analyse sur certains cas et expériences connus, bien qu'elle évacuait de l'étude d'autres formes de participation moins complètes mais de plus en plus fréquentes dans l'entreprise québécoise : actionnariat ouvrier à titre individuel, comités conjoints, nouvelles formes d'organisation du travail, etc...

Il appert que ces autres formes de participation étaient en passe de devenir synonymes de saine gestion ou de gestion moderne. Nous n'en minimisions nullement l'importance et prévenions la Commission que :

> « Cependant, il ne nous semble pas que la Commission consultative sur le travail puisse ignorer ces formes de participation. Peut-être sont-elles traitées par un autre groupe de recherche ? Les limites que nous suggérons à notre étude tiennent donc exclusivement au temps et aux ressources imparties, et non à une conception limitée de la participation. C'est à la Commission d'interpréter le mandat qu'elle entend nous confier et de décider de l'étendue finale de la recherche : soit d'al-

longer les délais ou de confier l'exécution à d'autres groupes de recherche des travaux concernant les autres formes de participation, soit de se limiter à un bilan de littérature sur l'ensemble de ces formes de participation sans quête de données empiriques nouvelles »[1].

La Commission tint compte de cet avertissement, mais elle ne pouvait plus allonger les délais ou augmenter les ressources à ce stade de ses travaux. Aussi, nous demanda-t-elle de tracer d'abord un bilan de l'ensemble des expériences de participation ; par la suite, nous pourrions nous en tenir aux critères proposés pour sélectionner les expériences devant faire l'objet de la suite de la recherche : l'évaluation de certains impacts (objectif trois) et l'appréciation globale (objectif quatre). Dans cette perspective, il devenait impérieux d'adapter notre méthodologie afin de nous rapprocher au maximum voire même d'atteindre l'ensemble des objectifs suggérés dans les délais prévus.

II– *Méthodologie*

La première démarche qui permettait d'envisager un degré de réalisation satisfaisant des objectifs passait d'abord par une utilisation maximale des diverses recherches déjà effectuées ou en cours sur le sujet de la participation dans l'entreprise. Pour ce faire, nous avons exploité au maximum toutes les avenues pour identifier les entreprises participatives au Québec : rapports de recherche universitaire, dossiers de presse, prises de position à caractère idéologique ou politique de tel ou tel intervenant, répertoires de divers ministères, etc. Entre autres, par le biais du Secrétariat général du Comité Directeur du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires (PECEC), nous avons eu accès à la liste et à certaines formes d'analyses descriptives des entreprises subventionnées par ce programme et qui présentent une forme de participation des travailleurs à la propriété de leur entreprise. Au total, nous avons répertorié 74 cas d'entreprises dans lesquelles les travailleurs participent de quelque façon que ce soit. On trouvera respectivement aux annexes 1 et 2 de ce rapport la liste des personnes ressources consultées et la liste des entreprises répertoriées.

Il est sans doute important d'expliciter les limites d'une telle démarche. Celles-ci concernent l'étendue de la population étudiée. Même en élargissant ainsi l'éventail de nos informateurs, nous demeurions convaincus de n'avoir pu réaliser un tableau exhaustif et fidèle de la participation, d'autant plus que les délais impartis ne nous permettaient pas de faire le tour de toutes les sources d'information de diverses catégories. Ainsi, nous risquions d'oublier des expériences importantes qui se déroulent loin des feux de la rampe, ou qui n'ont pas encore suscité l'intérêt des chercheurs parce qu'elles ne correspondent pas à tel ou tel critère théorique de définition de la participation. Nous risquions également d'alourdir notre bilan avec des entreprises déjà disparues ou qui ont, pour une raison ou une autre, mis un terme à l'expérience de participation. Cependant, nous pensons tout de même avoir rejoint une majorité d'entreprises et avoir évité de passer outre à beaucoup d'expériences importantes.

À partir de ce répertoire de cas, nous avons ensuite effectué une cueillette de données qui s'est déroulée en deux étapes. La première consistait à compléter des fiches techniques élaborées dans le but de répondre aux objectifs bilan et évaluation des impacts de la participation sur la performance de l'entreprise (annexe 3 : *Fiches techniques*). Pour mener à bien cette opération, deux types de fiches techniques ont été constituées. Les unes servaient à la compilation des données issues de la littérature. Les autres ont été expédiées aux analystes régionaux du PECEC qui étaient en contact avec les entreprises considérées. Dans une seconde étape, nous avons complété les informations manquantes et mis à jour les données recueillies à partir d'appels téléphoniques aux entreprises concernées. Dans la majorité des cas, ce sont les promoteurs des projets de participation qui ont été rejoints. En ce qui concerne les entreprises qui n'existent plus actuellement, nous avons eu recours aux personnes publiquement associées au projet (propriétaire, permanent syndical, administrateur gouvernemental).

Les informations ainsi recueillies ont par la suite fait l'objet d'une compilation systématique effectuée pour répondre directement aux objectifs – bilan et évaluation de certains impacts – de la recherche (annexe 4 : *Modalités de compilation des données tirées des fiches techniques*).

À partir de cette compilation des données, des tableaux synthèses et récapitulatifs ont été confectionnés et classifiés selon les mécanismes de participation étudiés. Au cours de la lecture de ce rapport, le lecteur sera régulièrement invité à consulter ces tableaux réunis à l'annexe 5.

Cette seconde démarche méthodologique présente également certaines limites. Le recours à des analyses diverses et souvent très partielles pour dégager un bilan et évaluer certains impacts de la participation pose des

---

1. Devis de recherche sur la participation des travailleurs dans l'entreprise, Commission consultative sur le travail, p. 2.

problèmes de cohérence et de validité des résultats. Un tel processus agglutine les résultats de reportages dans la presse générale ou spécialisée avec ceux obtenus à partir de démarches méthodologiques plus rigoureuses. Les niveaux de qualité et de rigueur scientifique varient beaucoup entre toutes ces sources, ce qui n'est pas surprenant d'ailleurs puisque, dans sa démarche propre, chacune des sources répond à des objectifs et des questions spécifiques, lesquels ne coïncident pas toujours avec ceux de la présente recherche.

Notre propre investigation du terrain soulève également quelques remarques. Bien que nous ayons tenté d'être systématiques et rigoureux dans la cueillette des informations, il reste que celles-ci ont principalement été fournies par des personnes plus ou moins proches de l'administration des entreprises consultées (cadres, propriétaires, analystes financiers). C'est en regard de cette situation que l'on devra prendre en considération les matériaux utilisés, entre autres, pour l'évaluation des impacts de la participation.

Au-delà de conclusions appuyées sur cette enquête empirique, nous avons également utilisé les résultats d'études qualitatives réalisées à partir d'un nombre restreint d'expériences de participation. À cette fin, nous avons principalement eu recours aux recherches effectuées par le groupe d'étude en « démocratie industrielle et humanisation du travail »[2] de l'Université Laval. Par ailleurs, nous avons effectué quatre visites d'entreprises. Ces démarches nous ont permis de contrevenir en partie aux limites énoncées plus haut. Les informations recueillies réfèrent davantage au caractère subjectif des expériences sans négliger toutefois le point de vue des travailleurs. La façon dont nous avons présenté les résultats d'une telle approche diffère sensiblement de celle que nous avons employée dans les chapitres précédents. Le contraste pourrait laisser perplexe le lecteur non averti. Nous considérons que ces démarches non seulement se complètent, mais s'avèrent indispensables à toute tentative sérieuse visant à dresser un état de situation de la participation des travailleurs au Québec.

La validité d'une méthodologie devant toujours s'apprécier par rapport aux objectifs et questions de recherche, il devient évident qu'on ne saurait, à travers le processus sédimentaire qui est ici le nôtre, rendre un jugement sur la valeur spécifique et particulière de chaque recherche eu égard aux fins propres de leurs auteurs.

Nous aurions bien sûr souhaité traiter ici, en une seule section, tous les aspects méthodologiques reliés à ce vaste processus de cueillette d'informations et d'évaluations de la participation au Québec. La diversité, le nombre et l'orientation des diverses sources utilisées en appui sont telles cependant qu'une description adéquate de chacune, en regard de ces questions spécifiques de recherche et en regard de leur insertion dans notre propre démarche, s'est avérée impossible, voire porteuse de confusion plutôt que de clarification. C'est donc à l'intérieur de chacun des chapitres que le leceur trouvera, à propos de chaque enquête antérieure et de chaque source d'informations utilisée en appui, un exposé des objectifs et des méthodes spécifiques suffisant pour lui permettre de mieux situer leur utilité dans le cadre de notre propre démarche. Il constatera alors à quel point les différentes enquêtes et méthodologies répondent de fait à des questions différentes.

En résumé, notre méthodologie, pour les fins du présent rapport, procède de démarches complémentaires : d'une part, nous utilisons des études de base pour définir les notions et concepts théoriques reliés à la participation dans l'entreprise. D'autre part, pour réaliser les objectifs de bilan, d'analyse d'impacts et d'appréciation générale, nous procédons à l'étude de la littérature existante d'ordre académique, professionnel et spécialisé ou d'ordre général, ainsi qu'à l'exploitation des banques de données ou répertoires existants dans diverses administrations. Cette exploitation des sources est complétée par de brèves incursions sur le terrain (appels téléphoniques et visites d'entreprises). Par ailleurs, le lecteur devait être prévenu des limites importantes que recèle ce rapport, nullement attribuables à la qualité des sources d'information consultées, mais plutôt aux délais et aux ressources qui ont en majeure partie circonscrit notre démarche méthodologique.

Structuration du rapport

L'ensemble des résultats de la recherche tient en cinq chapitres. Chacun d'eux se rapporte aux objectifs fixés dans le mandat par la Commission consultative sur le travail.

Le premier chapitre aborde différents aspects théoriques concernant la participation. Il sert à préciser pour chacun des types de participation habituellement reconnus – gestion, résultat et propriété – les modalités qui actualisent cette notion. Par ailleurs, il donne une vue d'ensemble des différents mécanismes de participation que l'on retrouve au Québec.

La participation de gestion, qui réfère à un ensemble d'approches axées sur l'aspect humain dans l'entre-

---

2. Harold Bhérer, *Programme de recherche en démocratie industrielle et humanisation du travail*, projet subventionné par le Laboratoire de Recherche de la Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université Laval et par le Fonds FCAR.

prise, constitue le thème du second chapitre. Ce dernier a pour but de faire le bilan des mécanismes de participation employés comme mode de gestion des ressources humaines tels que les comités conjoints, les nouvelles formes d'organisation du travail, l'intéressement économique et l'actionnariat. Après avoir présenté les résultats d'une recherche exploratoire sur ces nouvelles approches de gestion, nous procédons à l'analyse des cas tirés de la littérature. Pour chaque mécanisme de participation de gestion, nous présentons les caractéristiques des entreprises concernées, le déroulement des expériences et quelques éléments d'évaluation.

Le troisième chapitre porte sur les expériences québécoises de démocratie industrielle, soit sur les cas de cogestion. Après avoir situé les origines de ce courant, nous faisons état de la manière dont nous avons procédé à l'identification des cas de cogestion à partir desquels nous effectuons un portrait de ce mécanisme de participation. Mis à part quelques données statistiques qui informent sur la situation de la cogestion au Québec, ce chapitre met principalement en relief le cheminement des différentes « générations » d'entreprises cogérées qui ont été mises sur pied au cours des dernières années. Les caractéristiques structurelles des entreprises cogérées, le cadre d'implantation, la structure de propriété, la structure de gestion et l'évolution des expériences constituent les points de repère de cette analyse.

L'évaluation quantitative des impacts de la participation sur l'emploi, la productivité, la satisfaction au travail, les conditions et les relations du travail fait l'objet du quatrième chapitre. À cette fin, nous procédons, dans un premier temps, à l'évaluation des expériences de participation de gestion et, dans un deuxième temps, à celle des expériences de cogestion.

Le dernier chapitre fournit une appréciation globale du phénomène de la participation au Québec. Il présente différents problèmes ayant trait à la situation juridique, au financement, à l'organisation et au développement des expériences de participation. Nous examinons les différents mécanismes et stratégies à partir desquels les partenaires de l'entreprise s'efforcent de répondre aux contraintes objectives d'ordre légal, d'ordre financier, d'ordre organisationnel et d'ordre culturel qui pèsent sur les expériences de participation. Par la suite, la question de la convergence entre la cogestion et la participation de gestion à l'époque actuelle est soulevée. Finalement, ce chapitre se termine par la présentation de quelques recommandations visant à favoriser le développement de la participation au Québec.

Chapitre 1
La participation dans l'entreprise québécoise : aspects théoriques et pratiques

La participation fait partie du vocabulaire courant des organisations depuis déjà un grand nombre d'années aussi bien au Québec qu'à l'extérieur. Depuis que Chester Barnard a défini l'organisation comme un système de coopération entre deux ou plusieurs personnes, il n'existe guère d'école de pensée en gestion qui n'ait, à différents degrés, fait l'usage du concept de participation comme moyen d'augmenter la productivité ou d'intégrer des employés à l'entreprise : relations humaines, direction participative par les objectifs, cercles de qualité, voilà autant de « méthodes » de management reposant sur un idéal au moins partiel de participation.

Au Québec, les organisations publiques et privées présentent aux citoyens différents visages de la participation : participation des travailleurs dans les entreprises, participation des usagers dans les réseaux scolaires et dans les établissements de santé et des services sociaux, participation syndicale, participation communautaire et participation des membres dans les nombreuses coopératives.

Les contours de la participation se dégagent également en référence à quelques grands modèles étrangers : France, Allemagne, Yougoslavie et Pays scandinaves notamment. Enfin, une littérature abondante, tant au niveau québécois qu'international, offre une pléthore de définitions, laquelle s'est d'ailleurs enrichie de façon géométrique depuis que Arnold Tannenbaum a présenté sa propre typologie[1].

L'objectif de ce chapitre n'est pas de reprendre l'exercice de Tannenbaum et de livrer une autre « meilleure » définition à partir d'une revue complète de cette abondante littérature théorique. Ce chapitre doit plutôt servir à préciser le concept de participation et les notions qui l'entourent, de manière à situer le lecteur par rapport à la problématique générale de la participation et à lui fournir les outils nécessaires à une bonne compréhension des chapitres ultérieurs. C'est pourquoi notre définition de la participation repose sur la synthèse de quelques ouvrages récents et importants de la littérature québécoise et internationale : les études du BIT[2], de l'OCDE[3] et, au Québec, du CPDQ[4].

Il se dégage de ces nombreux ouvrages que la notion de participation réfère à une pratique ou à un comportement de concertation entre les partenaires de l'entreprise. Dans ce sens large, la participation implique une volonté d'agir en commun, une attitude ouverte entre les parties. De ce fait, la notion de participation doit être envisagée comme acte et comme situation. D'une part, la participation dans l'entreprise réfère à l'acte par lequel les individus et les groupes de cette organisation s'associent les uns aux autres dans la poursuite d'un objectif commun ; participer implique alors qu'on « prend part » au fonctionnement de l'entreprise. D'autre part, une situation dans laquelle les individus et les groupes d'une entreprise se trouvent associés à d'autres dans un état commun représente également un fait de participation ; cette fois, c'est la participation dans le sens « d'avoir part » à l'entreprise. Bref, la notion de participation renvoie à **l'acte de prendre part à la structure décisionnelle ou encore à toutes situations où les différents partenaires dans l'entreprise ont part à la structure économique de l'organisation.**

Cette définition théorique de la participation s'exprime sur le plan concret à travers trois éléments fondamentaux de l'entreprise, à savoir, la gestion, les résultats et la propriété. Il y a **participation à la gestion** lorsque les travailleurs influencent les décisions qui concernent le fonctionnement de l'entreprise. De son côté, la **participation aux résultats** consiste en une répartition des surplus entre les travailleurs et la direction. Quant à la **participation à la propriété,** elle implique la possession d'une partie ou de la totalité du capital de l'entreprise par les travailleurs. Ces éléments représentent chacun un type bien défini de participation dans l'entreprise ; en pratique, par contre, beaucoup d'expériences constituent des synthèses de ces trois éléments alors que d'autres sont limitées à un seul type (la gestion ou la propriété, par exemple).

---

1. Tannenbaum, A.S. et Cooke, R.S., « Control & Participation », *Journal of Contemporain Business*, vol. 3, 1974, pp. 35 à 46.
2. Bureau International du Travail, *La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise*, 1981.
   Bureau International du Travail, *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, 1979.
3. Organisation Coopérative de Développement Économique, *La participation des travailleurs*, 1975.
4. Conseil de Planification et de Développement Économique du Québec, *La participation dans l'entreprise au Québec*, 1981.
   Conseil de Planification et de Développement Économique du Québec, *La participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec*, 1982.

Une partie ou l'ensemble des travailleurs (cadres, non-cadres) d'une entreprise peuvent être appelés à réaliser un ou plusieurs de ces types de participation. Chacun d'eux recouvre une réalité fort complexe. Pour la comprendre, nous tiendrons compte de différentes modalités telles l'intensité, le positionnement structurel, les modes d'accès et les modes d'organisation de la participation à la gestion, aux résultats ou à la propriété.

L'intensité de la participation renvoie au degré de partage de la gestion des résultats ou de la propriété entre la direction et les travailleurs. Chacun des types de participation se réalise à un ou plusieurs niveaux hiérarchiques qui définissent le **positionnement structurel** de la participation. Par ailleurs, les **modes d'accès**, soit les moyens mis en oeuvre pour faciliter la participation des travailleurs à la gestion, aux résultats ou à la propriété, constituent également une modalité de la participation. Enfin, les arrangements formels ou non qui interviennent entre les partenaires de l'entreprise renvoient aux **modes d'organisation** de la participation.

Ce chapitre commence par circonscrire les trois types fondamentaux de participation en précisant les modalités de réalisation auxquelles ils donnent respectivement lieu.

Tableau 1

Types et modalités de participation

types modalités	Participation à la gestion	Participation aux résultats	Participation à la propriété
Intensité	information/ consultation/ codécision/ auto-contrôle.	selon la proportion de profits distribués.	minoritaire/ quasi-paritaire/ majoritaire/ entière.
Positionnement structurel	stratégique/ organisationnel/ opérationnel.	profits liés à la performance dans l'usine ou l'atelier.	votante/ non-votante.
Mode d'accès	directe/ indirecte.	versement immédiat/différé.	paiement immédiat/différé.
		individuelle/ collective.	individuelle/ collective.
Mode d'organisation	instituée/non-instituée.	plan de partage des profits.	répartition égale/ répartition inégale.
	volontaire/ obligatoire.	instituée/non-instituée.	instituée/non-instituée.
			volontaire/ obligatoire.

Le tableau 1 fournit une vision schématique de ces éléments théoriques et les situe les uns par rapport aux autres, de façon à résumer et à faciliter la lecture du chapitre dans son ensemble. Celui-ci se termine par la présentation des mécanismes de participation familiers avec le contexte québécois.

1.1 La participation à la gestion

Les termes de participation à la gestion prêtent souvent à confusion. Cela tient avant tout au concept de gestion lui-même, qui recoupe des éléments très variés concernant les différentes activités de l'entreprise. On retrouve des activités de gestion à tous les niveaux de l'entreprise, de l'atelier au conseil d'administration. De plus, la gestion comprend elle-même un ensemble d'activités, qu'on a coutume de regrouper dans les grandes fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. L'exercice de chacune de ces fonctions comporte des processus variés allant de la quête d'information à l'émission d'ordres et de procédures, en passant par la consultation, la concertation, la co-décision, etc... Comment, dans ces conditions, définir la participation à la gestion ? Les panonceaux qui indiquent aux travailleurs les résultats de l'entreprise constituent-ils un mode de « participation à la gestion » ? Et les boîtes à suggestion ? En fin de compte, peut-il vraiment exister une gestion, dans l'entreprise moderne, qui soit, à un degré ou l'autre, « participative » ? Ces questions montrent bien que la participation à la gestion ne peut se définir sans référer à des modalités d'expression, lesquelles demeurent d'ailleurs ouvertes à toute l'inventivité des partenaires en situation de participation.

L'intensité de la participation à la gestion renvoie au degré d'influence des travailleurs dans le processus décisionnel de l'entreprise : du contrôle unilatéral par la direction jusqu'au contrôle unilatéral par les travailleurs avec toutes les nuances intermédiaires. **L'information** représente le degré minimum de participation des travailleurs à la gestion. La direction peut informer les travailleurs sans engager pour autant la responsabilité de ces derniers. La direction peut aussi demander aux travailleurs de formuler des avis, des conseils ou des recommandations, tout en conservant par elle-même le monopole de la décision finale. Dans ce cas, la participation à la gestion se limite à un processus de **consultation** du personnel. La participation à la gestion peut aussi associer travailleurs et propriétaires dans la prise de décision. Le terme de **co-décision** spécifie cette modalité de participation des travailleurs à la gestion. Finalement, un champ décisionnel peut être réservé aux

seuls travailleurs de l'unité de production. C'est le degré maximum de participation à la gestion qui réfère à un **auto-contrôle** des travailleurs.

Le positionnement structurel de la participation des travailleurs à la gestion varie en fonction des niveaux de décisions. On retrouve trois niveaux de décision dans l'entreprise : le niveau stratégique, le niveau organisationnel et le niveau opérationnel[5]. Au niveau **stratégique,** la prise de décisions concerne la mission et les objectifs de l'entreprise. Il s'agit de la planification à long terme, des choix d'investissement, du plan de marketing, etc... Au niveau **organisationnel,** l'entreprise agence et ordonne ses ressources de façon à atteindre les objectifs fixés au niveau précédent. C'est le lieu de la prise de décisions relatives à l'organisation de la production (échéanciers, approvisionnements, main-d'oeuvre). Au niveau **opérationnel,** les décisions concernent l'organisation concrète du travail dans une équipe restreinte (outillage, méthodes de production, qualité du produit, etc.).

Le mode d'accès des travailleurs à la gestion évoque les problèmes classiques du fonctionnement démocratique et particulièrement ceux du mode de représentation des décideurs, il s'agit donc de distinguer entre participation directe et participation indirecte. La participation à la gestion est **directe** lorsqu'elle s'effectue sans intermédiaire ; elle est **indirecte** lorsqu'elle s'effectue par l'entremise de délégués, de représentants, de mandataires. Dès que le nombre de participants atteint une certaine ampleur, la participation directe devient impraticable et se pose alors la question de la représentativité par voie de délégation. En effet, lorsque la participation à la gestion dépasse le plancher de l'atelier, la représentativité des participants au niveau supérieur de l'entreprise constitue une condition essentielle pour l'efficacité de ce mode d'organisation.

Enfin, la participation des travailleurs à la gestion peut être aménagée dans les règles de l'organisation (convention collective, contrat de travail, règlements et statuts de l'entreprise, etc.) ou relever d'une décision de la direction (cercles de qualité, comité ad hoc). Dans le premier cas, la participation à la gestion est **instituée** alors que, dans le second cas, elle est **non-instituée.**

De même, la participation à la gestion peut être imposée (par voie législative) ou laissée à la discrétion des partenaires. On distingue à cet égard la participation **obligatoire** de la participation **volontaire.**

En résumé, la participation à la gestion désigne donc une gamme de formules différentes, dont le dénominateur commun est l'introduction des travailleurs dans le processus de prise de décision dans l'entreprise ; les éléments de divergences entre toutes ces formules ont trait à l'intensité, au positionnement structurel, au mode d'organisation et au mode d'accès de la participation à la gestion.

1.2 *La participation aux résultats*

Ce type de participation désigne toutes les formes de partage des résultats économiques de l'entreprise entre les propriétaires et les travailleurs. Il s'agit là encore d'une catégorie complexe, difficile à définir en termes clairs.

Sur le plan comptable, par exemple, le terme de « résultats » fait référence à « un excédent du total des produits et des gains d'un exercice sur le total des charges et des pertes de cet exercice »[6] pour l'entreprise en question. Sous la notion de « résultats d'exploitation », on retrouve l'ensemble des conséquences découlant de l'exploitation de l'entreprise, que font ressortir les comptes de produits et de charge[7]. Comme on le voit, la notion de résultat, en comptabilité, paraît très étroitement liée à celle de profit, de surplus, de bénéfice ou, à l'inverse, de pertes, de déficits si les résultats sont négatifs. Il s'agit d'une mesure d'ensemble, portant sur l'exploitation totale de l'entreprise.

Il en va tout autrement dans l'expression « participation aux résultats ». Le terme de résultats paraît ici à la fois plus restreint et plus large qu'en sciences comptables. En effet, le travailleur participe aux résultats du moment qu'il touche, sous une forme autre que salariale, une quote-part des revenus ou des épargnes de l'entreprise. On y retrouve donc aussi bien la participation aux bénéfices que la distribution de dividendes (si les travailleurs sont actionnaires) ou le retour aux travailleurs de portions plus ou moins grandes d'économies de coûts réalisées dans un atelier, à différents moments de l'année.

Les formes d'expression de la participation aux résultats sont diverses et varient pratiquement d'une entreprise à l'autre. C'est ainsi qu'on retrouve, en ce qui a trait à la distribution de bonus en fonction des profits de l'entreprise, des modes de calculs assis sur le bénéfice net avant impôt ou sur le bénéfice net avant impôt et

---

5. Bertin Nadeau, in P. Laurin, *Le Management, textes et cas,* 1973.

6. F. Sylvain, *Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes,* Institut Canadien des Comptables agréés, Toronto, Paris, Bruxelles, 1982.

7. *Ibid.*

avant dépréciation. De plus, il existe des modes de distribution basés sur l'âge, l'ancienneté, les taux salariaux ou les heures travaillées.

Quoiqu'il en soit, il nous paraît juste de regrouper sous deux grandes formes les diverses formules de participation aux résultats. La première renvoie au partage des gains réalisés par le biais des revenus de capital : dividendes et amélioration de la valeur des actions ; cette forme n'est accessible qu'aux travailleurs-actionnaires de l'entreprise et ne peut donc s'exercer en dehors du concept simultané de participation à la propriété. Le seconde forme est associée au partage des profits résultant de l'augmentation de la performance des travailleurs ou de la diminution des coûts de production ; elle se rapporte à l'ensemble des mesures d'intéressement économique mis en place dans l'entreprise. Elle s'exerce à travers une série de modalités spécifiques précisées à partir des notions générales d'intensité, de positionnement structurel, de modes d'organisation et de modes d'accès.

L'intensité de l'intéressement économique varie selon la **proportion des gains distribués** aux travailleurs. Le positionnement structurel de cette forme de participation se rapporte au niveau organisationnel de l'entreprise où les argents sont répartis : s'il s'agit de bonus reliés aux profits d'opération, on se situe évidemment au niveau de l'usine (ou, à tout le moins, au niveau de l'unité comptable autonome, dans le cas d'entreprises à unités multiples). La distribution d'argents, basée sur les économies de coûts ou l'augmentation de la qualité, s'effectuera à un niveau hiérarchique inférieur : **atelier** ou **département.**

Par ailleurs, les modes d'accès d'une partie des bénéfices de l'entreprise aux travailleurs dépendent des objectifs visés par les mesures d'intéressement économique. Celles-ci répondent généralement à un impératif de consommation ou encore elles favorisent l'épargne des travailleurs. Ainsi, lorsque l'intéressement économique donne lieu à une rémunération en espèces ou, à l'occasion en actions, sous forme de primes, la participation aux bénéfices est **immédiate.** Par contre, lorsque la part des bénéfices d'une entreprise qui revient à un travailleur est versée dans un fonds pour lui être remise à une date ultérieure, il s'agit d'un intéressement économique **différé.** Par ailleurs, l'intéressement économique permet aux travailleurs de recevoir une part des profits en fonction de leur propre rendement ou en fonction du rendement de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise ou de l'unité de travail. Dans le premier cas, la participation des travailleurs aux profits est **individuelle** alors que, dans le second cas, elle est **collective.**

Quant aux modes d'organisation de l'intéressement économique, ils prennent forme dans divers **plans de partage des profits.** Ces derniers varient en fonction des indices de mesure employés (prix de revient, vente, salaires, heures travaillées, etc.). Ces plans peuvent faire l'objet de négociations entre la direction et les travailleurs ou leurs représentants. De plus, si ces mécanismes sont bien structurés et leur opération devenue régulière et automatique (versement annuel ou trimestriel, par exemple), on parlera de participation **instituée.** À l'inverse, si la décision est prise de façon ponctuelle par le conseil d'administration et n'entraîne aucun caractère d'automatisme, le mode d'organisation sera considéré comme étant ad hoc et **non-institué.** La participation instituée peut aller très loin dans la spécification du mode d'organisation : base de calcul (moment et lieu de la comptabilisation des résultats), base de distribution (heures travaillées, taux salariaux, niveaux hiérarchiques). Ces modalités font souvent l'objet de négociations plus ou moins formelles entre la direction et les travailleurs et subissent de nombreux ajustements au cours des ans, chaque entreprise évoluant peu à peu vers la formule la plus appropriée à sa situation propre.

Bref, la participation aux résultats s'effectue à travers deux grands canaux : le partage des profits réalisés par le biais de la propriété et qui se rapportent aux différents gains de capitaux ; l'intéressement économique, qui emprunte des formes et des modalités multiples, suivant les bases de calcul ainsi que les principes d'accès, de répartition et de versement des profits considérés.

1.3 La participation à la propriété

Ce type de participation se fonde sur le droit corporatif. Le statut juridique de propriétaire confère à celui qui le détient les privilèges relatifs à l'administration et au partage des surplus réalisés. De la sorte, la participation à la propriété entraîne une participation à la gestion et aux résultats.

Ce type de participation prend une forme différente selon qu'il s'agit d'une entreprise privée ou d'une coopérative. Dans les entreprises régies par le droit corporatif, la proportion de capital détenue détermine la part de responsabilité à assumer pour la bonne marche de l'entreprise ainsi que la part des profits à recevoir. Dans une entreprise coopérative, le mécanisme de la part sociale donne la possibilité aux membres-travailleurs de participer à la gestion selon le principe démocratique, « une personne/un vote », alors que les profits sont divisés au prorata des services obtenus ou selon les transac-

tions effectuées avec la coop (heures travaillées, par exemple).

L'intensité de la participation des travailleurs à la propriété dépend de la proportion du capital détenu par les travailleurs. Nous distinguons quatre niveaux de participation des travailleurs à la propriété. Lorsque les travailleurs possèdent moins du tiers de la propriété d'une entreprise, il s'agit d'une participation **minoritaire.** Entre 35 et 50 %, nous considérons la participation à la propriété comme **quasi-paritaire**. Ce seuil est établi en vertu des dispositions de la *Loi (provinciale) sur les compagnies* (L.R.Q., c. C-38) – dispositions présentes également dans la *Loi (fédérale) sur les sociétés commerciales canadiennes* (L.S.S.C.) (S.C., 1974-75-76, c. 33) – lesquelles nécessitent l'assentiment des 2/3 des actionnaires pour amender les règlements de la compagnie et prendre d'autres décisions importantes. À 51 %, la participation des travailleurs est **majoritaire.** Lorsque les travailleurs possèdent pratiquement l'ensemble du capital, leur participation à la propriété est **entière.**

Le positionnement structurel varie selon que la part de capital détenue par les travailleurs leur concède un droit de vote ou se limite à une participation aux bénéfices. Dans le premier cas, on parle d'actions ordinaires et dans le second, d'actions privilégiées. Même si ces formes ne sont plus utilisées à la suite de divers changements apportés aux lois corporatives, on continue largement à les utiliser pour différencier l'action **votante** de l'action **non-votante.**

Différentes formes de paiement circonscrivent le mode d'accès à la propriété. On parle de **paiement immédiat** pour désigner l'apport d'argent comptant dans l'entreprise et de **paiement différé** pour considérer l'achat de capital-actions par retenues salariales. De plus, la propriété ouvrière peut être individuelle ou collective selon la façon dont est acquis le droit de propriété dans l'entreprise. Lorsque les travailleurs se portent acquéreurs d'actions à titre personnel, leur participation à la propriété est **individuelle.** Lorsqu'ils se regroupent au sein d'un collectif, d'un organisme de gestion pour acheter une part de l'entreprise, leur participation à la propriété est **collective.**

À partir de plans d'achat d'actions mis en place par la direction (rabais, aide de financement selon certains critères tels l'ancienneté, le statut, etc.), certains modes d'organisation s'avèrent déterminants dans les mécanismes de participation des travailleurs à la propriété. D'abord, l'investissement des travailleurs peut se réaliser suivant une **répartition égale** des parts détenues dans l'entreprise : chaque travailleur débourse le même montant d'argent pour devenir actionnaire de son entreprise. Si tel n'est pas le cas, la participation des travailleurs à la propriété donne lieu à une **répartition inégale** des montants investis. Ensuite, la participation des travailleurs à la propriété peut être **instituée ;** elle est alors formellement préservée dans les dispositifs juridiques de l'entreprise. Lorsqu'elle est **non-instituée,** les parts des travailleurs risquent d'être rachetées par la direction ou encore vendues à des investisseurs externes à l'entreprise. Enfin, il peut être **obligatoire** ou non pour les travailleurs d'avoir part à la propriété de l'entreprise qui les embauche. Dans le cas contraire, la participation des travailleurs à la propriété est **volontaire.**

En résumé, la participation à la propriété présente elle aussi des avenues très diverses en termes d'intensité, de positionnement structurel et de modes d'accès et d'organisation. Il faut aussi retenir son caractère englobant, puisqu'elle entraîne nécessairement pour les bénéficiaires un certain degré de participation aux résultats et même à la gestion.

1.4 *Quelques exemples de mécanismes concrets de participation au Québec*

Chacun des trois grands types de participation donne lieu à des mécanismes – on pourrait dire à des modèles – de participation concrets résultant d'un arrangement original des diverses modalités présentées précédemment. À titre d'illustration, le tableau 2 présente quelques exemples de mécanismes de participation répandus au Québec et les situe en fonction des types de participation dont ils relèvent. Cette dernière section va nous permettre de mieux cerner ces mécanismes et d'illustrer plus concrètement les notions théoriques que nous venons de développer avant de procéder, dans les chapitres qui suivent, à la description, à l'analyse et à l'évaluation des cas d'entreprises participatives au Québec.

Tableau 2

Les mécanismes de participation au Québec

Types	Participation à la gestion	Participation aux résultats		Participation à la propriété
		gains de capital	intéressement économique	
Mécanismes	comités conjoints	dividendes	partage des bénéfices	actionnariat
	nouvelles formes d'organisation du travail	plus-value	partage des gains de productivité	co-propriété
				propriété entière

1.4.1 Les comités conjoints

Les comités conjoints d'usine ou d'atelier fournissent un bon exemple de mécanisme de participation à la gestion répandu dans les entreprises québécoises. On distingue trois types de comités conjoints : 1) les comités conjoints patronaux-syndicaux mentionnés dans la convention collective ; 2) les comités conjoints employeurs-employés déterminés par la législation ; 3) les comités conjoints employeurs-employés qui résultent d'une volonté de gestion participative des employeurs.

1.4.1.1 Les comités conjoints patronaux-syndicaux

Le régime de négociation collective instauré par le Code du travail constitue, dans notre système de relations du travail, une forme privilégiée de participation des travailleurs dans l'entreprise. La négociation collective détermine déjà un premier mode de participation à la gestion puisqu'elle porte sur des questions qui feraient autrement l'objet de décisions unilatérales de la direction. La négociation collective est donc en soi un mécanisme institutionnel apparenté à une prise de décision conjointe au niveau de l'usine et constitue une participation indirecte des travailleurs.

Ce mécanisme institutionnel de participation, qui repose sur un rapport de force, concerne principalement le domaine de la gestion du personnel (conditions de travail et mouvements de personnel). À l'origine, la négociation collective portait sur un nombre restreint de matières, la question des salaires et les clauses d'ancienneté occupant une place primordiale. Depuis quelques années, ce mécanisme tend à réduire les droits de gérance par une forme de contrôle sur les changements qui affectent les conditions de travail. Dans ce sillage, la formation de différents comités mixtes inscrits dans la convention collective vient accentuer le principe de concertation entre patrons et syndicats. Ces comités conjoints portent sur des aspects particuliers de la gestion du personnel et ils ont généralement pour rôle de trouver et de proposer des solutions à certains problèmes concernant les relations entre la direction d'une entreprise et ses travailleurs[8].

1.4.1.2 Les comités conjoints obligatoires

La législation en vigueur détermine l'existence, au niveau de l'entreprise, de comités conjoints employeurs-employés concernant la langue de travail (Loi 101)[9] et la santé-sécurité au travail (Loi 17)[10]. Dans les deux cas, ces comités sont décisionnels et comportent des pouvoirs étendus sur des objets définis par le législateur[11].

Ainsi, la *Charte de la langue française* oblige toute entreprise employant 100 personnes ou plus à avoir un comité de francisation dont le tiers des membres est constitué des représentants de travailleurs. En plus d'élaborer un programme de francisation et d'en surveiller l'application, ce comité a pour rôle d'informer les travailleurs sur les objectifs de la Charte et de favoriser la généralisation de l'emploi du français à tous les niveaux de l'entreprise.

De son côté, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* prévoit la création d'un comité conjoint de santé et de sécurité dans chaque établissement de plus de 20 travailleurs appartenant à une catégorie déterminée par règlement. Ce comité doit être paritaire. Il a des pouvoirs de décisions sur les programmes de formation et d'information, les moyens et équipements de protection individuelle, le choix du médecin responsable des services de santé de l'entreprise et sur le programme de santé élaboré par le médecin. Le comité a également un pouvoir de recommandation quant aux autres éléments du programme de prévention.

---

8. Ce rapport ne traite pas spécifiquement de cette forme de participation. Il n'existe aucune étude sur ce mécanisme de participation à la gestion. Il est toutefois possible d'obtenir du CRSMT des données statistiques tirées du fichier de conventions collectives sur ces comités. Nous avons effectué un traitement rapide des principales données disponibles. Celles-ci sont présentées à l'annexe 6.

9. *Charte de la langue française*, L.R.Q., c. C-11.

10. *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., C.S-2.1.

11. Ce rapport ne traite pas spécifiquement de cette forme de mécanisme de participation. Seules des données administratives sont disponibles à leur endroit. Nous présumons que les recherches de la Commission qui tiennent compte de ces lois font état des données existantes.

1.4.1.3 Les comités conjoints volontaires

D'autres comités peuvent être créés à l'initiative de l'employeur et fonctionner en vertu de l'accord volontaire des travailleurs concernés. Une philosophie de gestion démocratique est à la base de ces comités auxquels les travailleurs sont invités à faire des suggestions ou à prendre part aux décisions concernant la gestion, la production et l'exécution du travail.

Les formes concrètes que prennent ces comités sont nombreuses. Ainsi au niveau de l'usine, on rencontre des comités de planification, constitués d'équipes de cadres chargées d'organiser la production de l'entreprise. Il existe aussi des comités dont l'objectif consiste à améliorer les conditions de vie au travail. Dans le but d'harmoniser les aspirations des travailleurs et les objectifs de l'entreprise, ces comités de qualité de vie au travail réunissent des travailleurs et leurs supérieurs immédiats pour gérer, au niveau de l'atelier, l'introduction des changements dans la nature du travail, les horaires de travail, l'environnement physique et les communications dans l'entreprise. Ainsi, des comités de productivité, des cercles de qualité, des groupes de progrès, etc. sont le lieu d'une participation à la gestion dans l'unité de travail. Il s'agit de groupes d'employés qui, avec une personne-ressource, se réunissent plus ou moins régulièrement dans le but d'accroître la productivité, d'améliorer la qualité des produits et les rapports sociaux sur les lieux de travail. Ces réunions ont donc pour but d'identifier, d'analyser et de résoudre des problèmes reliés directement au travail de façon à améliorer l'organisation de la production et la productivité en général.

1.4.2 Les nouvelles formes d'organisation du travail

Il existe d'autres mécanismes de participation directe des travailleurs à la gestion de l'unité de travail. Ces mécanismes affectent davantage les éléments structurels du travail et de la répartition des tâches. Cette forme de participation résulte en effet de l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation du travail pour associer les travailleurs à la programmation et à l'aménagement de leurs tâches dans les usines comme dans les bureaux. Parmi les techniques les plus fréquentes de réorganisation du travail, on compte la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, ainsi que les groupes de travail semi-autonomes.

La rotation des tâches consiste à faire bouger les personnes d'une tâche à l'autre. Cela peut se faire à intervalles réguliers ou encore varier de quelques heures à plusieurs semaines. On parle d'élargissement des tâches lorsque des opérations successives, jusque-là réparties entre plusieurs postes, sont regroupées dans le but de constituer des tâches plus complètes. À cette fin, il faut que les tâches soient reliées les unes aux autres et aient un cycle assez long. Par l'enrichissement des tâches, on ajoute aux tâches d'exécution déjà définies des fonctions de nature différente telles le réglage des machines, le contrôle de la qualité, etc..

Quant au groupe semi-autonome de production, il désigne un ensemble de travailleurs qui organise le travail et le répartit librement entre ses membres sans responsable hiérarchique. À l'intérieur d'objectifs précis à atteindre, on assigne au groupe la responsabilité de choisir les moyens et les façons de les atteindre. De cette manière, les membres du groupe demeurent libres de répartir les tâches à accomplir et d'en organiser eux-mêmes l'exécution et le contrôle.

1.4.3 Les dividendes

Le statut d'actionnaire confère en lui-même un droit au partage des résultats à partir des bénéfices nets de l'entreprise. Il s'agit du partage des dividendes déclarés de l'entreprise. Par ailleurs, ce rapport ne traite pas de ce mécanisme de participation en raison du fait qu'il accompagne une forme de participation à la propriété.

1.4.4 La plus-value

L'augmentation de la valeur du capital constitue une autre façon pour les détenteurs d'actions de partager les résultats d'une entreprise. Cette source de gains provient donc de la plus-value du capital. Également, ce rapport ne traite pas de ce mécanisme de participation en raison du fait qu'il accompagne une forme de participation à la propriété.

1.4.5 Le partage des bénéfices

L'intéressement économique peut prendre la forme d'une distribution des bénéfices de l'entreprise. Les plans de partage des profits de l'entreprise établissent la part des bénéfices remise aux travailleurs et le moment de son calcul (avant ou après amortissement, par exemple).

1.4.6 Le partage des gains de productivité

L'augmentation de la productivité due à l'amélioration de l'efficacité ou aux économies de coûts de production réalisées par les travailleurs donne lieu à des plans de partage des gains de productivité. L'intéressement économique prend alors la forme de versements de primes aux travailleurs.

1.4.7 L'actionnariat

L'actionnariat consiste pour les travailleurs à acheter des actions votantes de l'entreprise où ils travaillent. Ce mécanisme de participation confère au travailleur les mêmes privilèges qu'à n'importe quel autre actionnaire : droits de participer à l'assemblée générale des actionnaires, de recevoir le rapport des administrateurs, d'élire les membres du conseil d'administration, de recevoir des dividendes et de partager le reliquat des biens lors d'une liquidation.

Dans les exemples québécois d'actionnariat, on note une participation très minoritaire à la propriété de l'entreprise. De plus, on constate que l'accès des travailleurs à la propriété se réalise, la plupart du temps, de manière individuelle de sorte que la détention de capital par les travailleurs paraît souvent trop restreinte et trop dispersée pour leur permettre une influence concrète sur les destinées de l'entreprise. Quant au fonctionnement même de l'entreprise, ce champ décisionnel ne relève pas, aux termes de la loi, de la compétence des actionnaires. Ce sont là les principaux éléments qui distinguent l'actionnariat ouvrier de la cogestion.

Pour les fins du présent rapport, on associe toute forme de participation des travailleurs à l'actionnariat lorsque les conditions suivantes sont remplies : les travailleurs possèdent individuellement moins de 34 % du capital-actions votant[12] ; ils ne possèdent aucun siège au conseil d'administration ; aucun des règlements juridiques de l'entreprise ne prévoit la nécessité pour les travailleurs de détenir une part de la propriété.

1.4.8 La co-propriété (cogestion)

La cogestion implique un partage de la propriété de l'entreprise qui est réel et substantiel de façon à ce que les travailleurs aient un certain poids comme actionnaires. Il s'ensuit de fait un partage des résultats entre les travailleurs et la direction de l'entreprise ainsi qu'une influence sur certains éléments de la gestion.

Concrètement, une entreprise est dite cogérée lorsque les travailleurs détiennent collectivement ou individuellement une part importante de la propriété de l'entreprise. De plus, la participation des travailleurs à la gestion doit être formellement reconnue dans l'entreprise par les stipulations suivantes : réservation inscrite dans les statuts de l'entreprise d'une part de la propriété aux travailleurs ; existence d'une convention d'actionnaires, reflétée dans les règlements et statuts de l'entreprise, entérinant la participation des travailleurs au conseil d'administration. La cogestion minoritaire implique donc une reconnaissance réelle et formelle de la participation des travailleurs à la propriété et à la gestion de l'entreprise. Leur part ne peut être rachetée par d'autres actionnaires à moins de changer les éléments constitutifs de l'entreprise. Les travailleurs choisissent parfois d'exercer leurs droits par l'intermédiaire d'un « collectif » ou compagnie de gestion. Pour combiner leur statut d'actionnaire avec celui de salarié, souvent les travailleurs investissent là encore par le biais d'une compagnie de gestion laquelle détient formellement les actions des travailleurs dans l'entreprise. La convention d'actionnaires qui résulte de cette association établit généralement que les travailleurs devront faire partie de la compagnie de gestion pour être employés dans l'entreprise.

Il existe différentes formes de cogestion qui varient en fonction de l'intensité de la participation des travailleurs à la propriété. On parle de cogestion minoritaire lorsque les travailleurs détiennent en deça de 34 % du capital-actions. Lorsque la participation des travailleurs à la propriété atteint entre 34 et 50 % du capital-actions, la cogestion est quasi-paritaire. À l'occasion, la part du capital-actions détenue par les travailleurs va même jusqu'à dépasser les 50 %. Il s'agit dans ce cas d'une cogestion majoritaire. Dans certains cas, les travailleurs s'associent à des personnes de la communauté locale pour acheter, relancer ou créer une entreprise ; la communauté étant à l'origine de telles expériences, on parle de cogestion communautaire.

Au Québec, les cas de cogestion sont encore relativement rares, mais ils sont caractéristiques d'une période historique assez bien limitée, marquée par de nombreuses fermetures d'usines. Il apparaît d'ailleurs impossible de fixer de façon purement abstraite le seuil de participation à la propriété qui sépare l'actionnariat ouvrier de la cogestion. Nous reprendrons cette discussion plus en détail au cours des chapitres suivants.

1.4.9 La propriété entière (autogestion)

L'autogestion représente la tentative la plus poussée de faire participer des travailleurs à la prise de décisions et aux responsabilités d'entreprise. Les travailleurs sont alors les seuls propriétaires de l'entreprise et en assument l'ensemble de la gestion, soit directement ou à travers leurs mandataires.

Une entreprise peut être autogérée quel que soit son statut juridique. Une entreprise corporative est autogérée du moment que les travailleurs possèdent l'ensemble de

---

12. Ce seuil est établi en fonction des lois corporatives qui obligent d'avoir le tiers des voix pour amender les règlements de la compagnie.

l'entreprise et qu'ils se donnent des mécanismes de gestion correspondants. Dans le cas québécois, le statut juridique de la coopérative ouvrière de production[13] fournit à l'entreprise une structure de fonctionnement collectif qui se rapproche tout au moins formellement de l'autogestion. L'adhésion volontaire des membres qui s'exprime par l'achat de parts dans la coopérative ouvrière de production permet une accession directe à la propriété. Ces parts donnent la possibilité aux membres-travailleurs de participer à la gestion selon le principe démocratique, « une personne/un vote ».

En résumé

Ce chapitre avait pour objectif de définir la participation dans l'entreprise tout en précisant les contours de son application dans la pratique. Nous avons ainsi distingué trois grands types de participation : à la gestion, aux résultats et à la propriété. Nous avons aussi constaté que, pour être transposées dans une pratique organisationnelle, ces notions théoriques devaient être précisées en termes d'intensité, de positionnement structurel, de modes d'organisation et de modes d'accès. Ensuite, nous avons présenté les mécanismes concrets de participation particulièrement répandus au Québec.

Le prochain chapitre va nous permettre d'aller au-delà d'une présentation sommaire de ces mécanismes bien connus pour entreprendre le bilan de certaines expériences québécoises de participation à la gestion, à la propriété ou aux résultats. Ce chapitre portera en effet sur les expériences qui relèvent principalement de l'un ou l'autre des trois grands types de participation dans une perspective de renouveau de la philosophie managériale.

Comme nous le verrons, ces expériences reflètent une philosophie de gestion d'entreprise assez bien circonscrite. C'est pourquoi nous utiliserons pour les désigner, dans la suite du texte, le terme de « participation de gestion » (« participative management »).

---

13. À l'inverse, les autres formes de coopératives (de mise en marché, de fournitures, etc.) présentent des obstacles quasi insurmontables à la participation des employés à la propriété.

Chapitre II
La participation de gestion

Parmi les théories de l'organisation, l'école des relations humaines formée autour de chercheurs tels Mayo et Roethlisberger a mis l'accent sur un ensemble d'approches qui privilégient l'aspect humain de l'entreprise. Ces approches se sont par la suite développées en fonction de la dynamique des rapports de travail et dans des avenues diverses selon les expériences et cultures nationales de chaque pays industrialisé. Aux États-Unis, on a largement maintenu jusqu'à tout récemment le dogme taylorien de la division du travail et la gestion des ressources humaines comptait plutôt sur des correctifs d'ordre psycho-sociologique pour en atténuer les effets sur le moral des travailleurs et le climat de travail (General Motors, General Electric, etc.). En Grande-Bretagne et dans les pays scandinaves, par contre, on remettait en question l'organisation même du travail, de façon à rendre celui-ci plus significatif et plus épanouissant pour les travailleurs : abandon de la parcellisation des tâches et développement des équipes de production semi-autonomes (Volvo, Olivetti, Fiat).

Ces diverses approches se prolongent actuellement dans un style de gestion axé sur la qualité de vie au travail et incluent dans leur arsenal des mécanismes de participation des travailleurs. La formation de comités conjoints qui visent à tempérer ou à modifier le système traditionnel de confrontation employeurs-employés découle de cette orientation. En permettant aux travailleurs d'exprimer leurs préoccupations et leurs points de vue sur la vie dans l'entreprise, on cherche à créer un climat de travail plus ouvert et harmonieux. De même, les tentatives de restructuration des tâches veulent conférer aux travailleurs la possibilité d'un plus grand contrôle sur les activités de production. Le partage avec les travailleurs de gains économiques et de la propriété de l'entreprise représente une autre tendance vers l'humanisation du travail.

Ce chapitre examine les expériences québécoises de participation à la gestion, mais en y incluant aussi celles qui utilisent des mécanismes de partage des résultats et de la propriété dans la perspective d'un renouveau de la gestion. Il porte donc, essentiellement et sauf pour quelques références nécessaires à certaines expériences étrangères, sur les expériences québécoises de **participation de gestion,** telles les comités conjoints, les nouvelles formes d'organisation du travail, l'intéressement économique et l'actionnariat.

Le chapitre débute par le compte-rendu d'une étude globale portant sur les nouvelles tendances de gestion : il s'agit de l'enquête menée par une équipe conjointe de l'Institut National de la Productivité (INP) et de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC). Outre les paramètres et les données d'ensemble de cette étude, nous présentons les résultats de l'enquête qui se rapportent directement aux mécanismes de participation de gestion. L'analyse de ces derniers se poursuit par des études de cas. Ce chapitre présente ainsi une analyse de 40 cas tirés du répertoire d'entreprises confectionné pour la présente recherche. Le tableau 3 présente la répartition de ces cas selon les différents mécanismes de participation de gestion. Pour chaque mécanisme de participation examiné, nous donnons d'abord un aperçu des caractéristiques structurelles des entreprises concernées (localisation, taille, secteur d'activité, statut syndical). Ensuite, nous nous intéressons au déroulement des expériences (initiateur, contexte d'implantation, modalités d'application, évolution). Enfin, nous fournissons quelques éléments d'évaluation (caractère positif, négatif ou nul sur l'emploi, la productivité, la satisfaction, les conditions et les relations du travail) des expériences analysées.

Tableau 3

Répartition du nombre de cas examinés selon les mécanismes de participation de gestion

Mécanismes de participation de gestion	Nombre de cas	Numéro de cas (annexe 5)
Comités conjoints	12	1.1 à 1.12
Nouvelles formes d'organisation du travail	11	2.1 à 2.11
Intéressement économique	5	3.1 à 3.5
Actionnariat	12	4.1 à 4.12

En dehors de l'enquête INP-HEC, les études empiriques québécoises sur les comités conjoints, les nouvelles formes d'organisation du travail, l'intéressement économique et l'actionnariat comme mode de gestion des ressources humaines se limitent à l'examen de cas d'espèces. En l'absence d'une approche globale, nous avons donc tenté de dégager différents éléments d'appréciation de ces expériences à partir des données existantes dans la littérature spécialisée. Ce chapitre apparaît donc sur le plan méthodologique tout à fait ca-

ractéristique de notre démarche générale d'emprunt aux recherches[1] déjà produites et de mise à jour des informations requises. Suite au dépouillement de la littérature effectué en complétant les fiches techniques conçues à cet effet (annexe 3 : *Fiches techniques pour les données de la littérature*), des appels téléphoniques ont été logés auprès de chaque entreprise concernée (service du personnel, direction) dans le but de compléter les informations manquantes. La compilation des données[2] recueillies nous a permis de confectionner des tableaux-synthèses de chaque cas d'entreprises à partir desquels nous effectuons ce bilan de la participation de gestion au Québec. Le lecteur intéressé à prendre connaissance des coordonnées de chaque cas voudra bien consulter les tableaux-synthèses de l'annexe 5 concernant les comités conjoints, les nouvelles formes d'organisation du travail, l'intéressement économique et l'actionnariat.

2.1 *Une approche globale des nouvelles tendances de gestion : la recherche INP-HEC*

Au début des années 1980, des chercheurs de l'Institut National de Productivité et de l'École des Hautes Études Commerciales ont voulu voir si effectivement au Québec la gestion des ressources humaines était aussi fortement axée sur l'humanisation du travail que la littérature pouvait le laisser croire. Une recherche exploratoire a donc été entreprise pour déceler quelles sont les nouvelles tendances de gestion au sein des entreprises québécoises[3].

2.1.1 Paramètres et résultats d'ensemble

Les chercheurs ont relevé sept « genres » d'aménagements, eux-mêmes subdivisés en « espèces », qui établissent des modalités particulières et nouvelles de gestion des ressources humaines. Le terme « genres » d'aménagements réfère aux différentes notions de rémunération, de conditions physiques de travail, d'organisation du temps de travail, de tâche, de communications, de participation aux organes de direction et de comités employeurs-employés. Nous présentons dans le tableau 4 une vue d'ensemble de la classification utilisée par les chercheurs.

À l'aide d'un questionnaire, les chercheurs ont voulu faire ressortir certaines données relatives à ces pratiques de gestion dont les suivantes : déterminer les caractéristiques des entreprises qui, au cours des dix dernières années, ont procédé à un ou plusieurs de ces aménagements – taille, secteur d'activité, présence d'un syndicat – ; recenser quelques indications sur la mise en oeuvre de ces aménagements – temps écoulé, nombre d'employés touchés – ; considérer les effets de ces aménagements sur la productivité et la satisfaction au travail.

Ce questionnaire a été acheminé à un échantillon d'entreprises établi selon les paramètres suivants : distribution géographique, taille de l'entreprise (12 employés et/ou une masse salariale supérieure à 185 000 $). De la sorte, 856 entreprises (soit 5 % des entreprises inscrites à la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail) ont été identifiées. Après un premier contact téléphonique auprès de la direction de ces entreprises, 624 questionnaires ont été expédiés aux représentants de celles qui acceptaient de se prêter à l'exercice. Au total, 308 questionnaires ont été retournés par les répondants[4], ce qui donne un taux de réponse de 49,4 %.

Cette enquête confirme l'existence de nombreux changements dans la gestion des entreprises : 256 entreprises ont réalisé 1242 aménagements dans ce domaine[5]. Les modifications relatives aux conditions physiques de travail constituent 36 % du nombre total des aménagements réalisés. Viennent ensuite les modifications apportées à la tâche (15 %), à l'organisation du temps de travail (13 %) et à la communication (12 %). Enfin, 8 % de ces aménagements affectent la participation aux organes de direction tandis que 6 % des aménagements se trouvent reliés à l'implantation de comités employeurs – employés[6].

---

1. Les principaux chercheurs à avoir oeuvré dans ce domaine au Québec sont : Jean-Louis Bergeron (Groupe de recherche sur la qualité de vie au travail – Université de Sherbrooke) ; Colette Bernier (Institut de Recherche Appliquée sur le Travail) ; Michel Brossard (École de relations industrielles de l'Université de Montréal) ; Maurice Boisvert (Groupe de recherche sur la qualité de vie au travail – Hautes Études Commerciales) ; Marcel Côté et Yvon Dufour (Recherche sur les stratégies d'amélioration de la productivité – Hautes Études Commerciales). Le lecteur trouvera la liste de leurs ouvrages dans la bibliographie de ce rapport.
2. Voir annexe 4 : *Modalités de compilation des données tirées des fiches techniques.*
3. Maurice Lemelin et Daniel Lamoureux, *Les changements dans l'organisation du travail Quelques tendances*, 1984.
4. Idem, p. 6.
5. Idem, p. 27.
6. L'enquête ayant répertorié 1242 aménagements, les pourcentages mentionnés dans ce paragraphe sont calculés sur ce nombre. Idem, p. 27-28.

Quelques constats concernant ces aménagements dans la gestion des entreprises se dégagent de cette enquête. En ce qui a trait aux caractéristiques des entreprises qui, au cours des dix dernières années, ont procédé à un ou plusieurs de ces aménagements, aucune relation statistique significative portant sur la taille, le secteur d'activité et la présence syndicale n'a pu être vérifiée. Ainsi, il ne semble pas que les dimensions de l'entreprise, sa présence dans un secteur économique particulier ou encore son statut syndical aient un impact sur sa propension à réaliser des aménagements dans la structure organisationnelle de l'entreprise.

Sur le plan de la mise en oeuvre de ces aménagements, les auteurs signalent que la plupart des changements dans l'organisation du travail se sont produits entre 1975 et 1980 et qu'ils impliquent une partie des employés à la fois. En matière de gestion des ressources humaines, les auteurs identifient des conséquences positives aux aménagements effectués dans l'organisation du travail sur la productivité et la satisfaction. D'après cette enquête, 62 % des entreprises, qui ont effectué des aménagements, ont déclaré avoir vu s'améliorer leur productivité et 67 % d'entre elles ont noté chez leurs travailleurs une hausse de la satisfaction[7].

2.1.2 Résultats reliés à la participation de gestion

Nous avons isolé les données qui se rapportent directement aux mécanismes de participation auxquels s'intéresse ce chapitre. Le tableau 5 fournit la répartition des changements en fonction des « espèces » et des « genres » qui correspondent à ce que nous avons défini comme étant des nouvelles formes d'organisation du travail, des comités conjoints employeurs-employés, de l'intéressement économique et de l'actionnariat. L'enquête fait état de 330 aménagements qui se rapportent aux mécanismes de participation que nous étudions. Selon ce découpage, on note que les changements relatifs aux nouvelles formes d'organisation du travail couvrent près de 57 % de l'ensemble des aménagements résultant d'un mécanisme de participation des travailleurs dans l'entreprise. Viennent ensuite les changements qui permettent aux travailleurs de s'impliquer dans différents comités conjoints employeurs-employés (25,8 %). Enfin, un peu moins du cinquième des aménagements reliés à la participation relève de l'intéressement économique (12,7 %) ou de l'actionnariat (4,5 %).

Tableau 4

Classification des innovations dans la gestion – recherche INP-HEC

Genres d'aménagement	Rémunération	Conditions physiques de travail	Organisation du temps de travail	Tâche
Espèces d'aménagements	remplacement du taux horaire par un salaire hebdomadaire ou mensuel	amélioration du poste de travail	temps supplémentaire volontaire	enrichissement de la tâche
	programme de répartition des profits	diminution de l'effort physique	horaire comprimé	rotation des tâches
	programme d'achat d'actions	amélioration des lieux de repos, de restauration, des installations sanitaires	horaire variable	redesign des tâches
	programme de partage de réduction des coûts	amélioration de l'environnement esthétique	élimination de l'horloge poinçonneuse	groupe semi-autonome
		instauration d'un programme de conditionnement physique	programme de partage d'emploi	accroissement de l'autonomie dans l'exécution des tâches

Genres d'aménagements	Communication	Participation aux organes de direction	Comités employeurs-employés
Espèces d'aménagements	programme d'information pour les employés	participation des employés au Conseil d'administration	comité de productivité
	boîte à suggestions	participation des employés au comité de direction	comité de planification
			comité de qualité de vie au travail
			autres comités conjoints non prévus par la législation

Source : Maurice Lemelin et Daniel Lamoureux, *Les changements dans l'organisation du travail Quelques tendances*, 1984.

7. Idem, p. 25.

Tableau 5

Fréquence des aménagements reliés à la participation de gestion

Terminologies INP-HEC	Fréquence		Terminologie de la présente recherche
Espèces d'aménagements définis par les chercheurs (tableau 4)	Nombre d'aménagements	%	Mécanismes de participation correspondants (selon le chapitre 1)
enrichissement des tâches	57	17,3	Nouvelles formes d'organisation du travail
rotation des tâches	47	14,2	
redesign des tâches	37	11,2	
groupe semi-autonome de production	11	3,3	
autres (accroissement de l'autonomie)	36	10,9	
comité de planification	28	8,5	Comités conjoints employeurs-employés
comité de productivité	24	7,3	
comité de qualité de vie au travail	30	9,1	
autres (comités conjoints non prévus par la législation)	3	0,9	
programme de répartition des profits	42	12,7	Intéressement économique
programme d'achat d'actions	15	4,5	Actionnariat
TOTAL	330	99,9	

Source : Maurice Lemelin et Daniel Lamoureux, *Les changements dans l'organisation du travail Quelques tendances*, 1984.

Comme les résultats globaux de l'enquête l'indiquent, on ne peut établir de liens particuliers entre les espèces d'aménagements reliés à la participation et les caractéristiques structurelles des entreprises concernées. Quant à la mise en oeuvre de ces espèces d'aménagements, l'enquête ne fournit pas d'indications concernant la durée et le nombre d'employés touchés. Par ailleurs, les aménagements reliés à la participation ayant le plus d'effets positifs sont, pour la productivité, le redesign des tâches et les programmes de répartition des profits et, pour la satisfaction des travailleurs, la rotation des tâches.

2.1.3 Conclusions globales

Les résultats de cette démarche exploratoire indiquent que les mécanismes de participation des travailleurs constituent des éléments de gestion des ressources humaines auxquels de plus en plus d'entreprises québécoises ont recours. L'enquête révèle cependant que ces genres d'aménagements sont beaucoup moins fréquents que ceux reliés aux conditions physiques et au temps de travail. Par ailleurs, la majorité des changements reliés à la participation se situent au niveau de la tâche et seulement 3 % instaurent des groupes semi-autonomes de production. Comme le soulignent les auteurs, la participation des travailleurs est privilégiée comme mode de gestion des ressources humaines dans la mesure où les changements effectués ne remettent pas en question les droits traditionnels reconnus par la direction. Nous constatons de même que le faible pourcentage de programmes d'achat d'actions renforce cette observation.

Ces résultats paraissent révélateurs de la réceptivité de l'entreprise québécoise à la participation ; il faut toutefois les interpréter avec prudence et il convient de souligner certains éléments d'ordre méthodologique afin de mettre en perspective les conclusions que nous venons de présenter. Les entreprises inscrites à la CSST constituent une population d'entreprises prédisposées à faire les aménagements relevés puisque leur présence dans ce fichier atteste leur soumission à des normes gouvernementales en matière de santé et de sécurité au travail. De plus, l'échantillon de l'enquête offre une surreprésentation des entreprises du secteur tertiaire dont une part relève du milieu des affaires sociales lequel, depuis la réforme des institutions de santé et de services sociaux, incite les travailleurs à prendre part au conseil d'administration de leur établissement. Cela dit, nous croyons tout de même que l'enquête permet de dégager des tendances en matière de gestion des ressources humaines.

2.2 *Les comités conjoints employeurs-employés : analyse de cas*

Les comités conjoints employeurs-employés visent à faire participer les travailleurs au processus décisionnel de l'entreprise. Par le biais d'études portant sur la qualité de vie au travail[8], sur la productivité[9] et sur la participation dans l'unité de travail[10], des chercheurs québécois ont illustré le cheminement d'entreprises qui expérimentent ce mécanisme de participation. Dans la

8. Maurice Boisvert, *La qualité de vie au travail : regards sur l'expérience québécoise*, 1980.
   Maurice Boisvert, *La qualité de vie au travail*, 1977.
9. Jeannine McNeil et Maurice Lemelin, *La productivité et la qualité de vie au travail*, 1981.
   Marcel Côté et Yvon Dufour, *Les profils types des stratégies d'amélioration de la productivité des entreprises à succès*, 1984.
10. Jean-Louis Bergeron et Pierre R. Turcotte, *Les cercles de qualité*, 1984.

section qui suit, nous analysons 12 cas d'entreprises qui ont mis sur pied des comités conjoints.

2.2.1 Caractéristiques des entreprises

Les 12 entreprises que nous analysons dans cette section se distinguent par des caractéristiques structurelles nettement définies. Huit de ces entreprises se localisent dans la région de Montréal. Ce sont des entreprises de taille moyenne : trois d'entre elles engagent entre 100 et 199 employés et quatre autres embauchent entre 200 et 500 employés. Onze des entreprises examinées occupent le secteur manufacturier. Par ailleurs, on retrouve une organisation syndicale dans sept de ces entreprises.

2.2.2 Déroulement des expériences

Le cadre d'implantation des comités conjoints présente peu de variations d'une expérience à l'autre. Dans les 12 cas, la direction et les cadres sont les promoteurs de ces expériences. Onze d'entre elles ont démarré dans la dernière décennie. L'implantation de ces comités se réalise principalement dans des entreprises qui restructurent leurs activités que ce soit au niveau de la gestion proprement dite ou au niveau de l'organisation du travail. Six entreprises ont eu recours à des comités conjoints dans le but d'instaurer une philosophie de collaboration avec les employés (cas 1,3 ; 1,6 ; 1,8 ; 1,9 ; 1,11 ; 1,12). Dans d'autres entreprises, l'introduction de comités est venue garantir des changements dans l'organisation technique du travail (cas 1,4 ; 1,5 ; 1,7 ; 1,10). Une entreprise en situation de démarrage (cas 1,1) et une autre en difficultés financières (cas 1,2) ont également eu recours à ce mécanisme de participation.

Les comités conjoints employeurs-employés prennent diverses formes selon l'intensité et le niveau de décisions. Parmi les 12 cas répertoriés, on retrouve un comité de planification formé de représentants provenant de la direction et de cadres supérieurs (cas 1,1). Ce comité concerne les décisions organisationnelles de l'entreprise et il est décisionnel. Un comité formé de cadres et de représentants syndicaux est impliqué dans les décisions stratégiques de l'entreprise (cas 1,2). Mis sur pied dans le but de proposer un plan de redressement pour relancer l'entreprise, il est consultatif. Quant aux autres cas de comités conjoints, ils renvoient à des modalités d'application similaires. Ces comités sont formés de travailleurs non-cadres et de leurs supérieurs immédiats. Centrés sur des questions relatives à l'organisation du travail, ils touchent les décisions opérationnelles de l'entreprise. En terme de pouvoir, ces comités conjoints sont consultatifs laissant ainsi une grande marge de manoeuvre à la direction. Certains s'apparentent à des comités de gestion chargés de recommander à la direction des améliorations au milieu de travail (cas 1,3 ; 1,4 ; 1,5). D'autres se rangent parmi les comités de productivité fréquemment associés aux cercles de qualité (cas 1,6 à 1,12).

L'approche de gestion basée sur l'implication des travailleurs dans les comités conjoints revêt une forme particulière dans deux entreprises (cas 1,4 ; 1,5). L'organisation des comités conjoints formés épouse la structure décisionnelle de l'entreprise. Au niveau des unités de production, on rencontre des comités de base regroupant des travailleurs et leur contremaître ; à un autre palier, les comités de gestion réunissent, avec les cadres et la direction, des travailleurs de plusieurs unités. Ces comités orientent l'organisation de la production. Enfin, un comité directeur formé des représentants des comités de gestion est chargé de suggérer ou, dans le cas 1,5, d'appliquer les recommandations élaborées. Le comité directeur se charge de prendre les décisions d'ordre organisationnel. Dans le cas 1,4, cette structure de comités résulte de l'introduction de changements technologiques. Elle n'a été effective que le temps de la réorganisation de l'entreprise. Le cas 1,5 se distingue nettement des autres ; il s'agit d'une entreprise en excellente santé financière qui emploie 100 salariés non-syndiqués. Les travailleurs impliqués au niveau des décisions organisationnelles discutées au comité directeur sont élus démocratiquement par l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Le comité directeur possède un pouvoir décisionnel. De plus, le partage des profits et l'actionnariat accompagnent la formule de gestion.

La durée de ces expériences est variable et elle dépend de la nécessité pour l'entreprise d'avoir recours à ce mécanisme de participation. Sept expériences, dont une seule a été mise sur pied avant les années 1980 (cas 1,1), se poursuivent en 1985 (cas 1,1 ; 1,5 ; 1,6 ; 1,7 ; 1,8 ; 1,10 ; 1,12). Par leurs activités, ces comités allègent le processus de gestion de l'entreprise. Quant aux expériences terminées, leur arrêt s'explique généralement par des facteurs liés au fonctionnement de l'entreprise. Dans deux de ces expériences, des comités étaient créés pour répondre à des situations particulières (cas 1,4 : introduction de changements technologiques ; cas 1,2 : relance). Une fois leur mandat rempli, les comités ont été dissous. Deux entreprises ont mis fin aux comités de productivité pour des raisons administratives et financières (cas 1,9 : départ de la personne-ressource ; cas 1,11 : coût dispendieux pour une entreprise de 60 employés). Seul dans le cas 1,8, la fin de l'expérience résulte de relations patronales-syndicales détériorées suite aux difficultés de fonctionnement des comités

(manque de formation des travailleurs, difficultés pour les contremaîtres d'assurer un rôle d'animateur, etc.).

2.2.3 Éléments d'évaluation

Les 12 expériences relatées s'avèrent positives. Dix entreprises concernées reconnaissent aux comités conjoints le mérite d'améliorer la communication et de régler nombre de « petits problèmes » avant qu'ils ne s'enveniment. Au plan de l'emploi et des conditions de travail, ces expériences semblent avoir peu d'effet. Elles se révèlent particulièrement efficaces sur le plan de la productivité et de la satisfaction des travailleurs. Neuf des 12 entreprises examinées ont observé une augmentation de leur productivité alors que cinq de ces entreprises enregistrent une hausse de la satisfaction des travailleurs. Du côté des relations du travail, on remarque la présence syndicale n'affecte pas le déroulement de ces expériences dans la mesure où le syndicat accepte de s'y impliquer. Cela peut même aller jusqu'à donner au syndicat un droit de veto sur les thèmes abordés (cas 1,12). Lorsque la méfiance du syndicat envers l'expérience règne, les chances de réussite sont largement entravées (cas 1,8).

Bref, ces expériences se déroulent généralement selon un des trois scénarios suivants : l'expérience permet d'atteindre directement quelques objectifs particuliers (productivité, contrôle de la qualité, etc.) et dans l'ensemble les relations du travail demeurent ce qu'elles étaient ; l'expérience donne des résultats positifs étonnants mais, après un certain temps, il y a essoufflement et le climat de travail se détériore ; l'expérience ne donne aucun résultat et le climat de travail demeure ce qu'il était. Il est à noter que l'introduction de comités conjoints se réalise dans des conditions relativement saines : bonne santé financière et climat de relations du travail satisfaisant.

2.3 *Les nouvelles formes d'organisation du travail : analyse de cas*

Certaines expériences de qualité de vie au travail mettent l'accent sur le processus socio-technique de production. Elles s'intéressent à la restructuration de la tâche et cherchent à instaurer un type d'organisation du travail optimal en regard des exigences de la technologie.

Au Québec, le nombre d'entreprises connues qui expérimentent ces nouvelles formes d'organisation du travail semble plus limité. En 1978, Paul Dechêne évaluait ce nombre à environ une quinzaine[11]. À partir des études de Bernier[12], de Brossard[13] et à partir de colloques[14] portant sur le thème de la restructuration des tâches, nous avons répertorié 11 expériences dont les prochaines lignes font l'analyse.

2.3.1 Caractéristiques des entreprises

Ces 11 entreprises possèdent à la fois des caractéristiques structurelles définies et diversifiées. La situation géographique et le secteur d'activité paraissent très caractéristiques du groupe dans son ensemble. Huit de ces entreprises se situent dans la région de Montréal ; une seule relève du secteur tertiaire, les autres se concentrent dans différents groupes manufacturiers. Par contre, aucune tendance particulière ne se dégage des variables taille et statut syndical. Quatre entreprises ont moins de 99 employés, quatre autres comptent entre 100 et 499 employés alors que trois entreprises ont plus de 500 employés. Six entreprises sont syndiquées alors que cinq d'entre elles ne présentent aucune association ouvrière.

2.3.2 Déroulement des expériences

Chacune de ces onze expériences a été initiée par la direction de l'entreprise. Seulement deux projets, reliés à la restructuration des tâches, ont été tentés avant 1975, les autres ayant été mis en oeuvre entre 1975 et 1982.

Par ailleurs, la mise en place de ces expériences se déroule dans divers contextes. D'abord, les nouvelles formes d'organisation du travail constituent un moyen d'éviter la fermeture d'entreprises en difficultés financières (cas 2,1 ; 2,4). Obligées de trouver des façons d'augmenter la productivité et de diminuer le personnel, des entreprises favorisent la polyvalence des emplois. Ces cas n'entraînent généralement pas de révision fondamentale des processus technologiques. L'accent est donc mis sur l'aspect humain du processus socio-technique, l'entreprise n'ayant pas les moyens d'acquérir une technologie plus avancée. Ensuite, la restructuration des tâches se réalise dans des entreprises en bonne santé financière pouvant absorber les coûts d'un

---

11. Paul Dechêne, *Le mouvement de restructuration du travail : bilan critique de la littérature suivi d'une bibliographie sélective commentée sur les nouvelles formes d'organisation du travail*, 1978, p. 32.

12. Colette Bernier, *La polyvalence des emplois, nouvelle tendance de l'organisation du travail*, 1982.

13. Michel Brossard, *Les syndicats et les groupes semi-autonomes de production*, 1981.

14. CIRAST, *Évolution de la vie au travail et efficacité des organisations : quelques expériences concrètes*, 1981.

Travail Canada, *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, 1980.

10e colloque des Relations Industrielles de l'Université de Montréal, *La transformation de l'entreprise et du travail*, 1980.

éventuel échec. Certaines ont opté pour des formules souples d'organisation du travail en raison de l'introduction d'innovations technologiques (cas 2,2 ; 2,5). D'autres ont recours à ce moyen dans le but de réduire les effets néfastes de l'organisation parcellaire du travail tels l'absentéisme, le taux de roulement, etc. (cas 2,6 ; 2,8). Enfin, de jeunes entreprises ont aussi recours à de tels aménagements dans l'organisation du travail (cas 2,3 ; 2,7 ; 2,9 ; 2,11). En l'absence de syndicat, les entreprises concernées tendent à considérer cet apport comme une philosophie complète d'organisation et de gestion des ressources humaines.

Un examen attentif des cas d'entreprises ayant introduit des nouvelles formes d'organisation du travail nous permet d'observer une relation entre le contexte d'implantation et les variables taille et statut syndical. En effet, ces caractéristiques structurelles diffèrent selon que la restructuration des tâches se réalise dans un processus de consolidation et d'innovation ou encore que les entreprises concernées se prêtent à ce genre d'expériences depuis leur ouverture. Dans le premier cas, les entreprises sont de taille imposante (variant de 140 à 1100 employés) et, dans la plupart d'entre elles, les travailleurs sont syndiqués. Dans le second cas, les entreprises sont de petite taille (variant de 14 à 140 employés sauf le cas 2,10 où l'entreprise compte plus de 500 employés) et on y remarque l'absence de syndicat.

Ces expériences de restructuration du travail se limitent à une forme d'enrichissement, d'élargissement ou de rotation des tâches. Seulement deux entreprises ont poussé l'expérience jusqu'à la mise sur pied de groupes semi-autonomes de production (cas 2,1 ; 2,2). Positives au départ, ces expériences ont toutes deux fini par susciter plus de problèmes qu'elles en résolvaient (bris, conflits entre employés, temps perdu pour discuter, etc.). Dans les deux cas, les entreprises sont revenues à un mode traditionnel d'organisation du travail.

2.3.3 Éléments d'évaluation

Neuf des expériences examinées présentent des effets positifs sur l'organisation du travail. Quatre entreprises considèrent avoir contribué par la restructuration des tâches à faire augmenter l'emploi. Dans huit des entreprises recensées, on attribue aux nouvelles formes d'organisation du travail une augmentation de la rémunération allant de pair avec l'amélioration de la qualification des employés. Par ailleurs, neuf entreprises déclarent avoir enregistré une hausse de la satisfaction des travailleurs et dix d'entre elles affichent une augmentation de la productivité.

L'analyse de ces 11 cas montre que l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail fonctionne mieux dans les petites et moyennes entreprises, non syndiquées et nouvellement implantées.

Dans les grandes entreprises syndiquées, la restructuration des tâches suscite la méfiance des syndicats. Souvent, les nouvelles formes d'organisation du travail amènent des transformations au niveau des ententes établies dans la convention collective notamment aux chapitres de la qualification, de la classification des emplois, de l'échelle salariale et de l'ancienneté. De plus, la question de la sécurité d'emploi est au coeur des débats que suscite l'avènement de ce mécanisme de participation. Les syndicats ne veulent pas voir réduire le nombre d'emplois dans l'entreprise et les travailleurs non plus. Par ailleurs, les groupes résultant de cette restructuration du travail risquent de créer une structure de défense d'intérêts qui pourrait venir en conflit avec celle de la représentation syndicale. En fait, lorsque les syndicats ne réussissent pas à contrôler ou à faire inclure dans la convention collective certaines modalités concernant les nouvelles formes d'organisation du travail, l'expérience risque d'être compromise.

2.4 *L'intéressement économique : analyse de cas*

Le partage des bénéfices en vertu duquel une part des profits de l'entreprise est remise aux travailleurs peut prendre deux formes selon que ceux-ci en retirent un avantage financier à long terme[15] ou immédiat. Sous cette rubrique, nous traitons des plans de partage des

---

15. Depuis les années 1950, les plans différés de partage des bénéfices suscitent beaucoup d'intérêt en Amérique du Nord. Long et Nightingale rapportent qu'aux États-Unis on compte actuellement 350 000 régimes enregistrés de partage des bénéfices (Richard J.Long et Donald V.Nightingale, *Quality of working life : gain and equity sharing*, 1984, p. 7). Certains d'entre eux permettent aux employeurs et employés de bénéficier d'avantages fiscaux, ce qui en augmente l'attrait. Au Canada, il existe deux genres de régime de partage des bénéfices donnant droit à des exemptions fiscales aux employeurs et aux employés : le régime de Partage Différé des Bénéfices (RPDB) et le Régime de Partage des Bénéfices avec les Employés (RPBE). En vertu de ces régimes, la part des bénéfices d'une entreprise qui revient à un travailleur est versée dans une fiducie et lui est remise à une date ultérieure (retraite, invalidité, etc.). La différence entre les deux régimes mentionnés est de nature fiscale. Le RPDB est un régime à imposition différée (cotisations de l'employeur et gains annuels du fonds de fiducie non imposables avant que le travailleur ne touche la somme prévue). Le RPBE est un régime à imposition directe (le travailleur paie des impôts sur la cotisation de l'entreprise ainsi que sur les revenus de fiducie lorsque ces montants sont versés à son compte). Jacques Dubé, conseiller en rémunération, estime qu'il existe plus de 25 000 plans de ces deux types au Canada mais plus de 95 % d'entre eux s'appliquent aux cadres (Jacques Dubé, entrevue réalisée par André Hains, « Nouvel essor de la participation des employés aux profits des entreprises » dans *Les Affaires*, vol.VII, no. 2, 1985, p. 2). Ce nombre constitue, semble-t-il, une augmentation spectaculaire puisqu'au milieu des années 1970 on ne comptait environ que 8000 de ces plans.

bénéfices nets (cas 3,1 ; 3,2 ; 3,3 ; 3,4) et des plans de partage des gains de productivité (cas 3,5) comme mécanisme de participation des travailleurs aux résultats de l'entreprise dont le versement est immédiat. Ces plans de partage des bénéfices donnent lieu à un versement en espèces ou en actions d'une part des profits aux travailleurs[16].

2.4.1 Caractéristiques des entreprises

Parmi les 4 entreprises qui ont mis sur pied des plans de partage des bénéfices nets, deux entreprises se situent dans la région de Montréal, une autre est localisée dans la région du Saguenay Lac-St-Jean et une autre est installée dans la région de Québec. Trois de ces entreprises proviennent du secteur manufacturier alors que l'autre s'adonne à des activités commerciales. Ces entreprises comptent moins de 200 employés et aucune d'elles ne comporte d'organisation syndicale. Quant au plan de partage des gains de productivité (cas 3,5), il a été implanté dans une chaîne de magasins québécoise spécialisée dans la vente au détail et dont les employés ne sont pas syndiqués.

2.4.2 Déroulement des expériences

Les plans de partage des bénéfices nets ont été initiés dans les années 1970 par des directions dont le style de gestion repose sur la communication et l'échange entre employeurs et employés. Deux de ces plans de partage des profits ont été réalisés dans de nouvelles entreprises (cas 3,1 ; 3,3) et un autre dans le cadre d'une expansion (cas 3,4). Enfin, l'un d'eux a été élaboré pour faire face à un problème de gestion. Dans une de ces entreprises (cas 3,1), le plan de partage des profits est mixte ; la moitié de la part des profits distribués aux employés leur est remise directement alors que l'autre est placée dans un fonds d'investissement. Dans ces quatre entreprises, le pourcentage des profits distribués varie de 10 à 15 % des bénéfices déclarés et la répartition se fait en fonction du salaire et de l'ancienneté.

Dans le cas d'intéressement économique relié au partage des profits de l'unité de travail, la direction a procédé à la mise en place de ce plan dans le but de contrer la baisse des profits réalisés par l'ensemble des points de vente. Ce plan a deux volets. Le premier relève d'un plan de partage des bénéfices calculés en fonction de l'augmentation des ventes. Le second résulte d'un plan d'économies de coûts réalisées à partir de la masse salariale.

2.4.3 Éléments d'évaluation

Les entreprises sont unanimes pour évaluer positivement l'effet de ces plans de partage des profits. À preuve, les quatre expériences durent depuis au moins six ans et elles se poursuivent encore actuellement. C'est principalement au niveau de la productivité et de la satisfaction des travailleurs que les quatre entreprises enregistrent des améliorations.

En ce qui concerne l'entreprise dont le plan de partage des profits est relié à la productivité immédiate des travailleurs, bien qu'elle constate une augmentation de la productivité et de la satisfaction de ses employés, elle met fin cette année à ce plan. L'effet positif de ce dernier plafonne, les primes n'augmentent plus en raison du seuil de ventes difficile à dépasser. L'entreprise est à mettre au point un autre plan de partage des profits en vue de réactiver la motivation des travailleurs.

2.5 *L'actionnariat : mécanismes incitatifs et analyse de cas*

2.5.1 Les mécanismes incitatifs : description et bilan

En Amérique du Nord, l'actionnariat se développe principalement en fonction de dispositions législatives offrant des avantages fiscaux aux employeurs et aux employés qui s'impliquent dans de tels plans.

Aux États-Unis, l'implantation de plans d'actionnariat pour les travailleurs s'intensifie à partir de 1974 par la mise sur pied d'un programme visant à permettre aux travailleurs de participer à la propriété de leur entreprise. Couramment appelé ESOP[17], ce programme, par l'intermédiaire d'une fiducie, permet aux travailleurs de voir se transformer une partie de leur rémunération en actions de l'entreprise. Cette part du salaire versé par l'entreprise dans la fiducie est considérée comme une dépense par l'entreprise et pour les travailleurs, elle est déductible d'impôt. Le Business Week rapporte que plus de 6000 programmes ESOP ont été implantés depuis 1974, ce qui couvre environ dix millions de travailleurs américains. On prévoit par ailleurs que le quart de la population active des États-Unis sera touchée d'ici quinze ans[18].

---

16. Ces plans n'incluent pas d'avantages fiscaux particuliers. Les montants versés dans le cadre de ces plans sont imposables l'année où ils sont reçus par les travailleurs au même titre qu'un revenu.

17. Employee Stock Ownership Plan.

18. John Hoerr, Gebin Stevenson et Norman Hawston, « Esops : revolution or ripoff ? » dans *Business Week*, avril 1985, p. 102.

Au Canada, peu de lois encouragent ou facilitent l'achat d'actions par les travailleurs. Le Régime de participation différé aux bénéfices (RPDB), dont il a été précédemment question (référence 15), fait exception. Le Québec est en fait la seule province qui dispose d'une loi incitative en cette matière, le Régime d'Épargne-Actions du Québec (REA). Cette loi, adoptée en 1979, permet de demander une déduction fiscale de 20 % du revenu jusqu'à concurrence de 20 000 $. Plusieurs entreprises inscrites à ce régime réservent une part des actions émises pour les travailleurs. Par ailleurs, la Commission Saucier[19] proposait, en mars 1984, la création de Régime Enregistré de Placement dans son Entreprise (REPSE), une mesure inspirée du programme américain ESOP. Ce régime permettrait aux propriétaires et aux employés d'entreprises non inscrites en bourse de canaliser une partie de leur épargne dans le capital-actions de leur entreprise et de bénéficier de la même exonération fiscale que s'ils investissaient dans un régime d'épargne-retraite ou d'épargne-actions. Rien n'indique encore que cette recommandation sera mise en vigueur. Par contre, le ministre des Finances a annoncé la création d'un autre véhicule proposé par la Commission Saucier, la Société de Placement dans l'entreprise Québécoise (SPEQ)[20] qui constitue provisoirement un mécanisme de rechange. Les SPEQ sont des sociétés à capital de risque créées par des petits groupes d'actionnaires dans le but de prendre part à des projets économiques ou pour faciliter l'investissement dans les PME. Cependant une SPEQ ne peut détenir plus de 49 % des actions d'une entreprise ni détenir un capital de plus de 1 million de dollars, ce qui la place bien en deça des possibilités de l'ESOP américain.

Nous avons cherché à obtenir des données pour avoir une vue globale des entreprises qui, au Québec, proposent à leurs employés des plans d'actionnariat. Cette démarche n'était facilement réalisable que pour les entreprises inscrites en bourse. D'une part, il s'agit de relever les entreprises ayant obtenu de la Commission des Valeurs Mobilières du Québec (CVMQ) une dispense pour émettre des actions réservées aux travailleurs. D'autre part, des données sur les entreprises publiques qui facilitent l'accès des travailleurs à la propriété de l'entreprise peuvent être obtenues par des informations tirées du REA. Il n'existe pas de source d'informations spécifiques portant sur l'actionnariat dans les entreprises qui comptent moins de 50 actionnaires et dont les actions ne sont pas transigées à la bourse. Les plans de partage de propriété dans ces entreprises constituent un arrangement complexe entre les travailleurs et la direction. Le prix des actions, les modalités de négociation ainsi que l'ensemble des règles relatives à la méthode de vente, à l'admissibilité et aux droits d'actionnaires doivent être déterminés par l'entreprise.

D'après la CVMQ, 71 entreprises[21] ont obtenu une dispense pour émettre des actions aux travailleurs en 1983 et 1984. Le tableau 6 donne une idée de la taille de ces entreprises. Compte tenu de la grande proportion d'entreprises dont le nombre d'employés n'est pas disponible, nous constatons que le tiers des entreprises qui émettent des actions pour les travailleurs ont moins de 250 employés.

Tableau 6

Taille des entreprises qui ont obtenu une dispense de la CVMQ (1983-1984)

Taille (nombre d'employés)	Entreprises (nombre)
0 - 249	10
250 - 499	26
500 - 999	5
1000 - 2499	4
2500 - 4999	0
5000 et plus	4
n.d.	22
TOTAL	**71**

Source : Commission des Valeurs Mobilières du Québec et Fichier Central des Entreprises du Québec.

Plusieurs entreprises publiques inscrites au REA facilitent l'accès des travailleurs à la propriété de l'entreprise. La firme Lévesque et Beaubien Inc. nous a fourni des renseignements tirés des prospectus émis par les entreprises inscrites à ce régime.

Ainsi, 46 entreprises inscrites au REA ont réservé une partie des actions émises à leurs employés[22]. Le tableau 7 montre que 20 de ces entreprises engagent moins de 250 employés. On y apprend également que le pourcentage d'actions réservées aux travailleurs lors d'une émission se situe autour de 10 %. De cette part réservée aux travailleurs, plusieurs entreprises attribuent elles-mêmes des actions à leurs employés en guise de rémunération. La proportion d'actions enagée dans ce genre de démarche se situe autour du quart des actions

19. Commission québécoise sur la capitalisation des entreprises.

20. Annoncé par le Ministre Duhaime dans le dernier budget provincial (24 avril 1985).

21. CVMQ, liste des entreprises ayant obtenu une dispense en 1983 et 1984.

22. Au total, 63 entreprises sont inscrites au REA depuis 1979.

réservées aux travailleurs. Quelques entreprises vont même jusqu'à réserver le nombre total d'actions émises dans le cadre du REA à leurs employés.

Tableau 7

Répartition des entreprises inscrites au REA* selon la taille et selon les modalités de participation des employés aux actions (1979-1985)

Taille	Modalités	Proportion d'actions réservées aux employés (actions réservées x 100)		Proportion d'actions attribuées aux employés (actions attribuées x 100)	
		actions émises		actions réservées	
employés	entreprises	%	entreprises	%	entreprises
0-249	20	0- 5	7	0-25	7
250-499	8	6-10	11	26-50	6
500-999	3	11-15	7	57-75	1
1000-2499	2	15-20	5	76-100	6
2500-4999	-	21-30	1	n.d.	15
5000 et plus	3	100	1		
n.d.	10	n.d.	14		
Total	46	Total	46	Total	46

Source : Lévesque, Beaubien Inc. et Fichier central des entreprises du Québec

* Ces données fournies par Lévesque, Beaubien Inc. ne tiennent pas compte de : six entreprises dont la valeur de l'émission des actions est inférieure à deux millions ; trois entreprises dotées d'un programme de réinvestissement de dividendes et d'achat d'actions admissibles au REA mais qui n'ont pas procédé à une émission spécifique d'actions ; huit entreprises dont l'actif est supérieur à 1 milliard.

Si traditionnellement l'actionnariat était principalement réservé aux cadres, la tendance semble se résorber tout au moins dans le cas des plans de partage de propriété inscrits au REA. D'après le tableau 8, il existe autant sinon plus de plans d'actionnariat réservés aux travailleurs non-cadres qu'aux travailleurs cadres. Toujours d'après les données de Lévesque et Beaubien, environ quatre entreprises sur cinq ayant plus d'un milliard d'actifs réservent des actions pour leurs travailleurs non-cadres alors que cette proportion est de 21 sur 41 dans le cas des entreprises ayant moins d'un milliard d'acifs.

Tableau 8

Répartition des entreprises inscrites au REA* ayant réservé des actions à leurs employés selon le statut des employés (1979-1985)

ENTREPRISES en fonction de l'actif	STATUT DE L'EMPLOYÉ Travailleurs non-cadres	Travailleurs cadres	TOTAL
entreprises ayant plus d'un milliard $ d'actifs	4	1	5
entreprises ayant moins d'un milliard $ d'actifs	21	20	41
Total	25	21	46

Source : Lévesque, Beaubien Inc.

* Ces données fournies par Lévesque, Beaubien ne tiennent pas compte de six entreprises dont l'émission est inférieure à deux millions.

Le plan d'actionnariat de ces entreprises publiques consiste à vendre aux travailleurs des actions au prix normal d'émission mais avec possibilité de payer ces actions à même des prélèvements à la source sur une base d'un ou deux ans. Les avances de fonds consenties par les entreprises sont faites sans intérêt. Plusieurs compagnies vont même jusqu'à prendre en charge les frais d'ouverture d'un compte REA pendant un, deux ou trois ans. Certaines entreprises profitent même du fait qu'elles font une première émission d'actions pour en offrir gratuitement à leurs employés. Dans plusieurs cas, la direction fixe une période pendant laquelle l'employé ne peut vendre ses actions sur le marché public.

2.5.2 Analyse de cas

Nous avons relevé dans la littérature 12 entreprises dans lesquelles il existe des plans de partage de la propriété entre la direction et les travailleurs. Nous tenons compte de la situation de l'entreprise – entreprises inscrites en bourse/entreprises non inscrites en bourse – pour effectuer la description des caractéristiques structurelles de l'entreprise, du déroulement de l'expérience et des effets suscités dans l'organisation du travail par l'implantation d'un programme d'actionnariat. Parmi les 12 expériences recensées, on retrouve donc quatre entreprises publiques et huit entreprises privées.

2.5.2.1 Les entreprises publiques

2.5.2.1.1 Caractéristiques des entreprises

Des quatre entreprises publiques qui ont mis sur pied des plans d'actionnariat (cas 4,3 ; 4,4 ; 4,5 ; 4,6), une

seule d'entre elles n'est pas inscrite sur la liste de la CVMQ (cas 4,5). Ces entreprises présentent des caractéristiques structurelles précises. Principalement situées dans la région de Montréal, elles se concentrent dans le secteur manufacturier. De taille imposante, ces entreprises embauchent plus de 500 employés. Trois d'entre elles sont syndiquées.

2.5.2.1.2 Déroulement des expériences

Dans ces quatre entreprises, c'est au cours des années 1970 que la direction a procédé à la mise en oeuvre de plans d'actionnariat. La participation des travailleurs à la propriété vise le versement d'une rémunération globale plus intéressante de même que l'accroissement de l'intérêt et de l'engagement des travailleurs vis-à-vis de l'entreprise. La direction détermine les catégories d'employés admissibles et elle fixe les limites pour chacune d'elles. En général, la proportion d'actions votantes détenues par les travailleurs non-cadres varie entre 0 et 5 %. Lorsque ces plans s'adressent aux cadres, il arrive que la proportion de la propriété détenue soit plus élevée (cas 4,3). L'actionnariat devient alors un moyen d'attirer et de retenir les compétences des cadres.

2.5.2.1.3 Éléments d'évaluation

Les plans de partage de la propriété dans ces quatre sociétés publiques semblent avoir comme principal effet d'augmenter la productivité. De plus, la présence syndicale a relativement peu d'impact sur les plans d'actionnariat bien que les syndicats se méfient lorsque ces plans ont comme objectif plus ou moins avoué de remplacer les salaires et les avantages sociaux existants.

2.5.2.2 Les entreprises privées

Nous avons relevé de la littérature huit cas d'entreprises non inscrites en bourse qui ont eu recours à un plan de partage de la propriété entre la direction et les travailleurs (cas : 4,1 ; 4,2 ; 4,7 ; 4,8 ; 4,9 ; 4,10 ; 4,11 ; 4,12).

2.5.2.2.1 Caractéristiques des entreprises

Les caractéristiques structurelles de ces entreprises diffèrent nettement de celles des sociétés publiques. Six entreprises se situent dans les régions de Montréal et de Québec. Ce sont des entreprises de petite taille dont le nombre de travailleurs varie entre 15 et 140. Seulement trois d'entre elles sont syndiquées.

2.5.2.2.2 Déroulement des expériences

L'actionnariat dans les petites entreprises prend de l'expansion depuis quelques années : les directions de six d'entre elles ont instauré un plan de partage de la propriété avec les travailleurs dans les années 1980.

Les besoins de capitalisation de l'entreprise sont à l'origine de la mise sur pied de plusieurs plans d'actionnariat. Deux entreprises ont eu recours à ce mécanisme de participation pour démarrer leurs activités (cas 4,8 ; 4,13) alors que, dans trois autres établissements, l'actionnariat est venu répondre à des besoins d'expansion (cas 4,7 ; 4,9 ; 4,11). L'actionnariat peut également être utilisé pour relancer une entreprise après la faillite. Le cas 4,10 constitue un exemple où le partage de la propriété entre les travailleurs et la direction rencontre cette finalité.

Seulement deux cas d'actionnariat ont été mis en place dans le but d'améliorer la gestion. Dans le cas 4,2, il s'agissait de renforcer la motivation des travailleurs ; dans l'autre, c'est à la faveur d'un changement dans la philosophie de gestion que l'on a décidé d'étendre aux employés la formule de partage de propriété déjà établie entre les membres de la famille du propriétaire (cas 4,1).

Dans les petites entreprises, le pourcentage de la propriété détenue se situe approximativement entre 10 et 15 %. De plus, le partage de la propriété n'implique aucun changement dans le type de gestion essentiellement hiérarchique et traditionnel.

2.5.2.2.3 Éléments d'évaluation

Enfin, mentionnons que l'effet positif des plans d'actionnariat mis sur pied dans les PME se fait sentir tant au niveau de la productivité que de la satisfaction des travailleurs. Par ailleurs, l'actionnariat dans les petites entreprises a peu d'impact sur les relations du travail. Généralement non-syndiqués, les travailleurs sont soumis à l'autorité du patron.

En résumé

Ce chapitre a présenté les formes de participation expérimentées au Québec qui relèvent d'une approche managériale, c'est-à-dire d'une philosophie de gestion plutôt que des perspectives spécifiques à la démocratie industrielle.

Comme nous avons pu le constater, la participation de gestion (participative management) se développe aussi bien de façon partielle et limitée en empruntant divers

mécanismes à la démocratie industrielle qu'en produisant ses propres formules d'intégration des employés à la vie de l'entreprise. L'ensemble des mécanismes ainsi empruntés ou mis au point relève de la participation à la gestion, à la propriété et/ou aux résultats ; parfois, ces mécanismes se situent à l'interface de l'un ou l'autre de ces trois grands types.

La participation de gestion semble produire des résultats positifs, appréciation que nous établirons avec plus de certitude et avec les nuances voulues dans un chapitre ultérieur. Avant d'en venir à une évaluation plus approfondie, il importe en effet d'examiner les expériences québécoises de participation qui relèvent plutôt de la démocratie industrielle, soit la cogestion.

Chapitre III
Cogestion et démocratie industrielle

Le présent chapitre porte sur les expériences québécoises de démocratie industrielle, et plus particulièrement sur les cas de cogestion.

Dans une première partie, nous situerons les éléments d'ordre historique et idéologique qui distinguent la démocratie industrielle de la participation de gestion et qui, à l'intérieur de la première, justifient l'importance que nous accordons à la cogestion par rapport à l'autogestion. Cette première partie se présente donc comme un écho et un complément aux discussions théoriques du premier chapitre.

Par la suite, nous exposons les méthodes utilisées pour identifier les expériences québécoises de cogestion et en dresser un portrait suffisamment exhaustif. Cette seconde partie s'appuie sur les considérations méthodologiques exposées au cours de l'introduction tout en nous permettant de préciser, au-delà de notre degré de connaissance du milieu et de nos méthodes de travail, certains éléments du cadre institutionnel et de l'évolution de la cogestion au Québec. Ces éléments informent en effet largement sur les méthodes d'étude ainsi que sur la tentative de classification des expériences de cogestion que nous livrerons lors de la quatrième partie du chapitre, après avoir fourni quelques données statistiques sur la situation de la cogestion au Québec. En guise de résumé, nous présenterons des éléments qui peuvent fournir une évaluation de ces expériences, laquelle est l'objet des chapitres ultérieurs.

3.1 *Origines et portée de la démocratie industrielle*

La démocratie industrielle représente un concept plus ancien que la participation de gestion ; elle est même née avant que ne se développe un corpus théorique visant à encadrer et à guider les activités de gestion (les théories de « management »).

Elle remonte en effet aux mouvements révolutionnaires du XIXième siècle et trouve sa première expression, sous une forme plus ou moins utopique, dans les écrits de Proudhon, de Fourier, de Owen, de St-Simon et d'autres penseurs.

L'idéal de l'époque était celui de l'autogestion et même de l'autogestion communautaire. Plusieurs ont cherché à le réaliser dans diverses expériences sociales dans lesquelles les travailleurs étaient considérés comme des associés : les phalanstères de Charles Fourier, le système mutualiste de Proudhon, les colonies communautaires fondées par Étienne Cabet en Amérique, l'expérience de New Harmony de Robert Owen dans l'Indiana, la Société des équitables pionniers de Rochdale en 1844, etc... Il convient de noter, à travers toutes ces expériences et ces systèmes de pensée, la présence, à côté de personnalités d'origine populaire comme Proudhon, d'industriels et d'hommes d'affaires comme Fourier, Cabet, Godin et Robert Owen désireux de réformer leur propre entreprise en même temps que toute la structure et le fonctionnement économique et industriel de la société. Il convient aussi de rappeler que l'idéal de partage de la propriété, des gains et de la gestion de l'entreprise avec les travailleurs prend ainsi naissance à peu près en même temps que la révolution industrielle elle-même.

Au fil des décennies, avec le mûrissement de la société industrielle, l'entreprise verra sa structure profondément modifiée ; au lieu d'une structure simple à deux composantes, travailleurs et propriétaires, apparaîtra une structure complexe regroupant de nombreux acteurs : à côté des propriétaires surgira une nouvelle classe de gestionnaires et les travailleurs eux-mêmes vivront de façon plus marquée la distinction entre travailleurs spécialisés et non-spécialisés. Cette entreprise plus complexe rendra un peu désuète la vieille notion d'autogestion puisque, dans une société industrielle avancée (ou post-industrielle), l'entreprise, propriété entière de ses membres, ne saurait être « autogérée » par un groupe au détriment de l'autre. Les nécessaires interactions de l'entreprise moderne imposent d'emblée le concept de co-gestion (« gestion avec ») comme étant plus praticable que celui d'autogestion (gestion de soi-même).

C'est pourquoi on a vu le concept de démocratie industrielle se développer, à partir du vingtième siècle, davantage en fonction de la cogestion que de l'autogestion. À l'exception de la Yougoslavie[1], l'autogestion demeure aujourd'hui cantonnée, sous des formes plus ou moins parfaites, dans des petites unités de base, comme les très petites entreprises alternatives du tertiaire urbain ou du milieu rural[2].

1. Ce pays représente un système politique et économique très particulier qu'il serait trop long d'analyser ici. Voir à ce sujet, Conseil de Planification et de Développement du Québec, « L'expérience yougoslave » dans *La participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec*, 1982, pp. 36-38.

2. Harold Bhérer rend compte de ces phénomènes dans une étude entreprise avec MM. André Joyal et Bernard Vermot-Desroches de l'UQTR, dont les résultats paraîtront en 1986.

Dans la petite et moyenne entreprise industrielle, et à fortiori dans la grande entreprise, la cogestion représente donc le modèle le plus fréquent et le plus développé de démocratie industrielle. Toutes les grandes législations des pays européens[3], et toutes les ouvertures et possibilités d'ordre légal et fiscal mises de l'avant làbas comme ici en Amérique[4], vont dans le sens des principes fondamentaux de la cogestion[5] tel que nous les avons exposés au chapitre I (partage simultané de la propriété de la gestion et des résultats entre tous les partenaires de l'entreprise).

Au Québec aussi, les expériences de démocratie industrielle se distinguent des cas de participation de gestion et de l'autogestion proprement dite ; ces expériences empruntent diverses voies qui cadrent davantage avec la notion de cogestion.

Même certains cas célèbres « d'autogestion » correspondent à des entreprises cogérées par les divers partenaires-propriétaires : ouvriers et cadres d'entreprise, ou bien ouvriers et syndicat, par exemple. C'est pourquoi nous avons choisi de traiter de toutes ces entreprises dans le cadre du présent chapitre, plutôt que d'ajouter un chapitre supplémentaire destiné à couvrir les très rares cas encore existants d'entreprises québécoises autogérées[6].

Le présent chapitre examine donc les expériences québécoises de cogestion par opposition surtout aux cas de participation de gestion présentés au chapitre précédent. Le lecteur se souviendra des énoncés théoriques du chapitre un qui définissent la cogestion ou toute formule de démocratie industrielle à partir d'une description de mécanismes spécifiques. Souvent, la participation de gestion recourra aux mêmes mécanismes que la démocratie industrielle. Ce qui distingue cette dernière, c'est l'envergure qu'elle donne à la participation en l'étendant à la fois à la propriété, à la gestion et aux résultats ; c'est aussi sa tradition qui repose sur une perspective de démocratisation de l'entreprise plutôt que sur une volonté d'amélioration de la gestion et de la productivité, même si ces deux résultats se trouvent aussi atteints ou présents chez elle.

3.2 *Identification des expériences québécoises de cogestion*

Dans cette perspective, l'étude des expériences québécoises de démocratie industrielle pose des problèmes méthodologiques importants et difficiles. D'une part, l'exhaustivité paraît là encore inaccessile. Il n'existe en effet aucune liste fiable des entreprises cogérées au Québec ; elles se retrouvent dispersées à travers le Québec et constituées de diverses manières, allant de la Loi des sociétés et corporations commerciales canadiennes à la Loi des compagnies du Québec en passant par différentes lois sur les coopératives.

Par ailleurs, nous avons vu que la simple participation de gestion peut recourir elle aussi simultanément à des mécanismes puisés dans l'un et l'autre des trois grands types de participation à la gestion, aux résultats et à la propriété. La « simultanéité » n'est donc pas un critère suffisant, quoique nécessaire, pour distinguer les expériences de cogestion. Quant à l'intensité de la participation dans les expériences de cogestion, elle constitue une donnée qualitative dont l'appréciation varie en fonction des époques, de critères économiques et sociaux, des idéologies, bref de l'évolution de chaque entreprise et de la société dans son ensemble.

Nous avons tâché de surmonter ces difficultés de deux manières différentes. D'abord, nous avons tenté un effort d'appréciation statistique des entreprises cogérées au Québec en ayant recours aux données du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires. Ensuite, nous avons répertorié un ensemble de cas de cogestion tirés de la liste des entreprises subventionnées par le PECEC que nous avons complétée par celle qu'utilise le groupe de recherche en démocratie industrielle et humanisation du travail[7] de l'Université Laval.

---

3. ex : lois sur la co-détermination, lois sur la constitution des entreprises et lois sur les conseils d'entreprises en Allemagne et en Suède, rapport Sudreau en France, rapport Bullock en Grande-Bretagne, etc. Voir Conseil de Planification et de Développement du Québec, « Les principaux modes de participation à travers le monde » dans *La participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec*, 1982, pp. 24-45.
4. Employee Stock Ownership Plan.
5. Si parfois, comme dans la législation allemande, le partage de la propriété au sens strict n'est pas prévu, les droits effectifs de propriété se trouvent quand même partagés via les mécanismes obligatoires de gestion. Nous reviendrons sur cette question plus tard.
6. Il faut préciser qu'une étude menée dans le cadre de la Commission consultative sur le travail parallèlement à la nôtre couvre le cas des coopératives ouvrières de production, dont le statut légal s'apparente de façon plus serrée à l'autogestion qu'à la cogestion. Sans préjuger des résultats de cette étude, il faut noter que, dans les cas de coopératives que nous avons rencontrées, le modèle de gestion se rapprochait davantage de celui d'une « cogestion » entre les divers sous-groupes de membres et de gestionnaires.
7. H. Bhérer, Programme de recherche en démocratie industrielle et humanisation du travail, projet subventionné par le Laboratoire de Recherche de la Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université Laval et le Fonds FCAR.

3.2.1 Un effort d'appréciation statistique

Nous présentons dans cette partie un portrait statistique de la cogestion au Québec, lequel est établi à partir des études menées en collaboration entre les responsables du PECEC et le Bureau de la Statistique du Québec.

Le PECEC a été lancé en 1977, dans le cadre de l'Opération Solidarité Économique. Dès le départ, ce programme recevait une mission large et assez peu définie, allant de la « réconciliation de l'économique et du social » à la « création d'emplois » en passant par « l'octroi de capital de risque » à des entreprises « communautaires ». Ces différentes catégories évolueront d'une région et d'une période à l'autre ; la notion d'entreprise « communautaire », en particulier, recevra des interprétations très diverses en fonction des idéologies des partenaires ou de l'évolution de la conjoncture économique. Quoiqu'il en soit, le PECEC s'est acquis une réputation de programme d'aide relié à la participation des travailleurs même si, à l'heure actuelle, seulement 9 % des entreprises subventionnées par ce programme donnent lieu à des activités correspondant à des formes plus ou moins complètes de participation des travailleurs. De plus, seulement 28 % des entreprises qui envisagent d'implanter la participation au moment de la demande et de l'octroi de la subvention passent effectivement aux actes par la suite[8]. Il faut aussi noter qu'à l'époque où la participation des travailleurs n'était guère prisée dans les milieux bancaires et auprès de certains organismes gouvernementaux, le PECEC a représenté la seule structure d'accueil vraiment ouverte à ce type de projet[9].

De la sorte, à partir de 1977, on peut estimer que la grande majorité des expériences de cogestion ont fait appel au PECEC d'une manière ou d'une autre. Avant cette période, les cas québécois de cogestion étaient rares et largement connus du public. C'est pourquoi les entreprises qui ont eu recours au PECEC ou qui ont été subventionnées par lui comportent une grande variété des expériences québécoises de cogestion comparativement aux entreprises traditionnelles et aux expériences de participation de gestion.

L'administration du PECEC effectue à tous les deux ans le recensement des entreprises auxquelles sont octroyées des subventions. Le dernier recensement réalisé porte sur l'ensemble des projets subventionnés entre 1979 et 1983. Parmi ces 684 projets, 192 entreprises ayant reçu au 31 mars 1983 au moins une tranche de subvention présentent une forme de participation des travailleurs à la propriété et/ou aux profits[10]. Ce nombre augmente à 215 lorsque l'on tient compte des entreprises qui, à cette même date, s'étaient vues accorder une aide financière mais n'avaient encore pas reçu leur chèque.

Les principales données recueillies par le PECEC portent sur les caractéristiques structurelles et le mécanisme de participation des entreprises subventionnées. Le tableau 9 présente la répartition de ces 215 entreprises selon la région, le secteur d'activité économique, la taille, l'intensité et la forme de participation.

Les entreprises participatives du PECEC se situent principalement dans la région urbaine de Montréal et dans les régions ressources du Québec : 89 pour la région de Montréal, et respectivement 26 et 29 pour les régions périphériques de l'Est du Québec et du Saguenay/Lac St-Jean. De même, 29 entreprises de l'Outaouais présentent une forme de participation à la propriété et aux profits.

---

8. Bureau de la statistique du Québec, *Recensement des entreprises participatives dans le cadre du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires (PECEC) d'avril 1979 à mars 1983*, 1984, p. 20.

9. Nous verrons dans un chapitre ultérieur que la situation a bien évolué depuis.

10. Bureau de la statistique du Québec, *Recensement des entreprises participatives dans le cadre du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires (PECEC) d'avril 1979 à mars 1983*, 1984, p. 19. On comprend que ce relevé statistique porte sur la catégorie « participation à la propriété et/ou aux profits ». On retiendra de notre première partie que la participation à la gestion présente peu de mécanismes discriminants et peu de caractères formels quant au changement de statut du travailleur dans l'entreprise. On se souviendra aussi que la participation à la propriété entraîne d'elle-même des éléments de participation à la gestion. Nous menons plus loin l'analyse qui permettra d'apprécier ces statistiques en fonction des cas de cogestion réelle ou de simple participation de gestion.

Tableau 9

Répartition des entreprises participatives subventionnées par le PECEC selon la région, le secteur d'activité économique, la taille, l'intensité et la forme de participation (1979-1983)

Région	Nombre d'entreprises	Secteur d'activité économique	Nombre d'entreprises	Taille (nombre d'employés)	Nombre d'entreprises	Intensité[1] de la participation	Nombre d'entreprises	Forme de participation	Nombre d'entreprises
Bas St-Laurent/ Gaspésie	26	primaire	9	0 – 9	109	33 % et moins	129	aux actions ordinaires	129
Saguenay/ Lac St-Jean	29	manufacturier	159	10 – 29	59	34 à 50 %	38	aux profits	27
Québec	12	construction	1	30 et plus	24	51 à 100 %	48	aux actions ordinaires et aux profits	59
Mauricie/Bois-Francs	11	transport	3						
Estrie	2	commerce	8						
Montréal	89	finance	1						
Outaouais	29	services	34						
Abitibi/ Témiscamingue	10								
Côte-Nord	7								
Total	**215**	**Total**	**215**	**Total**	**192[2]**	**Total**	**215**	**Total**	**215**

Source : Administration – PECEC, mars 1985.

1 La proportion de la propriété et/ou des profits détenus.

2 Considère seulement les entreprises qui ont reçu au moins une tranche de subvention au 31 mars 1983, tiré du *Recensement des entreprises participatives dans le cadre du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires (PECEC) d'avril 1979 à mars 1983*, 1984, p. 35.

Selon les données du PECEC, 159 entreprises (73,9 %) fonctionnant à partir d'une formule participative se situent dans le secteur manufacturier. Ce sont les industries du bois (17,8 %), de la fabrication des produits métalliques (10,4 %) et de l'édition (9,4 %) qui arrivent au premier rang des entreprises recensées[11]. Le primaire en compte 9 alors que le tertiaire se partage les 47 autres.

Ces entreprises sont de petite taille : 109 comptent 9 employés au moins ; 59 ont entre 10 et 29 employés ; 24 comptent 30 employés et plus.

Dans 167 entreprises, l'intensité de la participation correspond à moins de 50 % de la propriété et/ou des profits détenus ; seulement 48 entreprises dépassent ce seuil.

La détention d'actions ordinaires est la forme principale de participation dans 188 entreprises. Les 27 autres entreprises présentent uniquement une forme de partitipation aux profits.

De plus, la presque totalité de ces entreprises ont un statut corporatif de société à but lucratif ; seulement 5 % d'entre elles appartiennent à la catégorie des sociétés sans but lucratif ou ont une charte d'entreprises coopératives[12]. Également, près de la moitié de ces entreprises sont de nouvelles entreprises[13].

Il paraît évident que ces 215 entreprises ne correspondent pas toutes à notre définition de la cogestion. En premier lieu, 27 d'entre elles ne présentent qu'une forme limitée de participation aux profits alors que, dans le cadre légal québécois, la participation aux actions ordinaires votantes apparaît, à côté d'autres mécanismes, comme une caractéristique essentielle de l'entreprise cogérée. En second lieu, on réalise que plus de la moitié de ces entreprises comptent moins de 10 employés. En pratique, des entreprises de taille aussi réduite se rapprochent de l'entreprise familiale traditionnelle ou de l'entreprise alternative[14].

Il aurait fallu procéder à un redécoupage statistique des enquêtes courantes du BSQ et du PECEC pour rejoindre plus efficacement le « noyau dur » de la cogestion québécoise ou, compte tenu de certaines informations d'ordre qualitatif inaccessibles dans une enquête statis-

11. Ibid., *Recensement des entreprises participatives dans le cadre du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires (PECEC) d'avril 1979 à mars 1983*, 1984, p. 21.

12. Idem., p. 25.

13. Idem., p. 27.

14. H. Bhérer, P.E. Tixier, « Des entreprises en quête d'identité », *Autogestions*, nos 20-21, 1985, pp. 99-106.

tique, au moins identifier les entreprises de plus de 10 employés dont les travailleurs détiennent des actions ordinaires votantes dans une proportion significative. Il n'était pas possible, dans les délais impartis, de réaliser une telle enquête, laquelle aurait par ailleurs posé des problèmes d'éthique importants aux administrateurs du PECEC et aux responsables du BSQ du point de vue de la confidentialité des dossiers.

Nous avons dû procéder, en collaboration avec les responsables, à une estimation des grandeurs réelles de la cogestion au Québec. Ces démarches ont permis de dégager l'image suivante : 40 % des entreprises « participatives » du PECEC montrent une participation significative des travailleurs via la détention d'actions ordinaires votantes à côté d'autres mécanismes plus ou moins définis. S'il a été impossible de préciser la répartition de ces 84 entreprises en fonction des caractéristiques structurelles mentionnées ci-haut, on estime qu'elle revêt dans l'ensemble celles de la population totale des 215 entreprises.

3.2.2 Les entreprises cogérées à l'étude

Afin de poursuivre notre démarche d'enquête axée sur les études de cas, nous avons eu recours, pour identifier des entreprises cogérées représentatives de la situation québécoise, à deux listes, soit celle du PECEC et une autre constituée dans le cadre d'un projet de recherche universitaire.

En collaboration avec les responsables du PECEC et ceux des enquêtes reliées au PECEC au BSQ, nous avons identifié les entreprises les plus « intéressantes » inscrites à ce programme gouvernemental du point de vue des questions de cette recherche et de l'idéal de la participation. Il s'agissait, d'une part, de repérer un certain nombre de cas de cogestion qui puissent nous permettre d'en vérifier l'évolution dans la société québécoise et de procéder à certains examens en rapport avec les objectifs de cette recherche. D'autre part, cette sélection devait tenir compte des caractéristiques structurelles des entreprises participatives subventionnées par ce programme.

À partir de ces critères, une première liste de 42 entreprises a été confectionnée. Ensuite, nous avons procédé à la cueillette d'informations auprès des administrateurs régionaux du PECEC, plus proches de ces entreprises[15].

En regard des informations fournies, 20 entreprises présentaient les caractéristiques de la cogestion telle que définie dans le cadre de cette recherche. Afin de compléter les renseignements obtenus par les analystes régionaux, nous avons rejoint les entreprises concernées généralement par l'intermédiaire du promoteur de la demande de subvention au PECEC.

Il nous fallait cependant reconnaître que figurait dans la liste d'entreprises du PECEC un grand nombre de cas d'entreprises venues à la cogestion dans les cinq dernières années. Afin de diversifier notre échantillon et de réaliser un bilan qui laisse filtrer l'évolution de la cogestion québécoise, nous avons complété cette recension de cas d'entreprises bien connus. Ainsi, a été ajoutée à notre liste celle des entreprises examinées par le groupe de recherche en démocratie industrielle et humanisation du travail de l'Université Laval. Douze monographies[16] effectuées par ce groupe autour des années 1980 ont servi à compléter les fiches techniques conçues pour dépouiller nombre d'informations (annexe 3:1). De plus, notre répertoire contient trois cas d'entreprises cogérées[17] extraits de la littérature pour lesquels des fiches techniques ont également été remplies. Des appels téléphoniques nous ont ensuite permis de compléter et de mettre à jour les informations nécessaires à l'analyse. Dans le cas des expériences de cogestion actuellement en cours, nous avons rejoint les responsables de l'entreprise. Cependant, lorsque les entreprises cogérées examinées n'existaient plus, nous avons placé plusieurs appels téléphoniques pour chacun des cas : un représentant de la direction, un représentant syndical et un agent gouvernemental ont alors été rejoints.

Au total, nous avons répertorié 34 entreprises cogérées[18] dont la prochaine section trace le portrait. Le lecteur intéressé voudra bien se référer aux tableaux-synthèses 5,1 à 5,34 (annexe 5) pour prendre connaissance des différentes coordonnées de chaque cas d'entreprise cogérée répertoriée.

3.3 *L'évolution de la cogestion au Québec*

À partir des données et informations recueillies dans la présente étude, on note une nette évolution des expériences de cogestion au Québec. Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons un portrait de cette évolu-

15. Voir annexe 3:2, *Fiches techniques expédiées aux analystes régionaux du PECEC*.

16. Dans le présent rapport, ces entreprises réfèrent aux cas 5,1 ; 5,2 ; 5,3 ; 5,5 ; 5,6 ; 5,10 ; 5,11 ; 5,12 ; 5,13 ; 5,15 ; 5,16 ; 5,17 (annexe 5).

17. Cas 5,4 ; 5,6 ; 5,8 (annexe 5).

18. Il est à noter qu'une des entreprises contenue dans la liste du PECEC faisait également partie de celle du groupe de recherche en démocratie industrielle et humanisation du travail de l'Université Laval (cas 5,11).

tion et des différentes formes de cogestion qui la caractérisent.

Dès le début des années 1970, des travailleurs ripostent à d'éventuelles fermetures d'usines et prennent le contrôle de celles-ci sans trop tenir compte des possibilités réelles de rentabilité. L'idéologie d'une prise en charge collective des travailleurs est à la base de ces expériences dont Tricofil constitue sans aucun doute le principal exemple.

Une deuxième génération d'entreprises cogérées prend naissance vers la fin des années 1970 et au tournant des années 80. Cette fois, on tient davantage compte des études de rentabilité avant l'introduction de mécanismes de participation et avant que l'État n'accepte de s'impliquer financièrement. Cette deuxième génération compte principalement des cas de relance et de consolidation d'entreprises.

Depuis la fin de la récession de 1982, plusieurs entreprises, dans le cadre de projets de consolidation ou d'innovation, profitent de l'occasion pour introduire une formule participative. C'est la troisième génération d'entreprises cogérées au Québec non plus axée sur des alliances en vue de sauvetages mais sur une conception nouvelle de la nature et de l'organisation de l'entreprise ; ce qui n'est pas sans rappeler la participation de gestion, un rapprochement dont nous discuterons plus à fond au dernier chapitre.

Dans chacune de ces générations, plusieurs formes de cogestion se sont développées. Nous avons exposé au chapitre I que la cogestion prend diverses formes déterminées en partie selon l'intensité de la participation des travailleurs à la propriété. Le tableau 10 présente la répartition des formes de cogestion selon la génération dans laquelle se classe chaque cas d'entreprise cogérée examiné. Parmi les 34 entreprises répertoriées, 10 d'entre elles ont démarré leurs activités au début des années 1970 ; 15 entreprises cogérées ont été mises sur pied entre 1978 et 1982 ; 9 entreprises existent depuis seulement 1983. On note 7 cas de cogestion minoritaire, 6 cas de cogestion communautaire, 10 cas de cogestion quasi-paritaire, 8 cas de cogestion majoritaire et 3 cas d'autogestion.

Dans les prochains paragraphes, toujours en utilisant les concepts théoriques énoncés au premier chapitre, nous analysons le fonctionnement de ces 34 entreprises cogérées selon la génération à laquelle elles appartiennent. Pour chaque génération, nous développons cinq aspects du fonctionnement des entreprises cogérées au moment de leur démarrage. D'abord, nous donnons un aperçu des caractéristiques structurelles des entreprises selon la localisation, le secteur d'activité, la taille et le statut syndical. Ensuite, nous traitons du cadre d'implantation des formules de cogestion : objectifs, groupes promoteurs et contexte d'implantation constituent les points abordés. Par la description de la répartition et du mode d'acquisition des actions, nous couvrons les principales caractéristiques de la structure de propriété de ces entreprises. Nous examinons également la structure de gestion des entreprises cogérées à partir du fonctionnement des mécanismes de participation aux décisions stratégiques (assemblée générale et conseil d'administration), aux décisions organisationnelles (comités de gestion institués) et aux décisions opérationnelles (comités de productivité, nouvelles formes d'organisation du travail et partage des profits). Finalement, nous tentons de cerner ce qu'elles sont devenues en 1985 : expériences en cours ou terminées, modifications dans leur structure de propriété et de gestion.

3.3.1 Première génération (avant 1978) : la prise en charge

L'examen des entreprises cogérées mises sur pied au début des années 1970 porte sur 10 cas. Nous analysons le fonctionnement de ces entreprises selon qu'elles présentent une forme de cogestion majoritaire (cas 5,1 ; 5,2 ; 5,3) ou quasi-paritaire (cas 5,4), qu'elles se rapportent à l'autogestion (cas 5,5 ; 5,7 ; 5,9) ou qu'elles affichent une forme de cogestion communautaire (cas 5,6 ; 5,8 ; 5,10).

3.3.1.1 Caractéristiques structurelles

Le tableau 11 présente, selon certaines variables, la répartition des entreprises qui ont amorcé une formule de cogestion au début des années 1970.

Les entreprises cogérées de la première génération se localisent principalement dans les régions ressources : la moitié d'entre elles se situent dans l'Est du Québec et le Saguenay/Lac St-Jean. Les autres se répartissent également dans l'ensemble des régions à l'exception de la Mauricie/Bois-Francs et de l'Outaouais qui, avant 1978, ne comptent aucune entreprise cogérée.

La taille de ces entreprises se classifie en quatre catégories : trois entreprises ont 49 employés ou moins, deux ont entre 50 et 99 employés, quatre entreprises ont plus de 100 employés alors qu'une seule compte 500 employés et plus.

Tableau 10

Répartition des entreprises cogérées en fonction de l'évolution de la forme de cogestion et de la génération d'entreprises

Génération	Forme de cogestion (début)					total
	minoritaire	communautaire	quasi-paritaire	majoritaire	entière	
1e : avant 1978 (cas 5,1 à 5,10)	0	3	1	3	3	10
2e : 1978-1982 (cas 5,11 à 5,25)	5	2	4	4	0	15
3e : 1983 à nos jours (cas 5,26 à 5,34)	2	1	5	1	0	9
Total	7	6	10	8	3	34

Génération	Forme de cogestion (fin ou actuelle)					total
	minoritaire	communautaire	quasi-paritaire	majoritaire	entière	
1e : avant 1978 (cas 5,1 à 5,10)	3	3	1	0	3	10
2e : 1978-1982 (cas 5,11 à 5,25)	5	2	4	4	0	15
3e : 1983 à nos jours (cas 5,26 à 5,34)	2	1	5	1	0	9
Total	10	6	10	5	3	34

Source : Compilé à partir des tableaux-synthèses 5,1 à 5,34, annexe 5.

Tableau 11

Répartition des entreprises cogérées de la première génération selon la région, la taille, le secteur d'activité et le statut syndical

Région	Nombre de cas	Taille	Nombre de cas	Secteur d'activité	Nombre de cas	Statut syndical	Nombre de cas
Bas St-Laurent/ Gaspésie	3	10 – 49	3	industries textiles et produits chimiques	1	oui CSN	3
Saguenay/Lac St-Jean	2	50 – 99	2	bois et produits connexes	5	oui FTQ	1
Québec	1	100 – 199	4	imprimerie	2	oui ind.	2
Estrie	1	200 – 499	0	fabrication de produits métalliques	1	non	4
Montréal	1	500 et plus	1	transport	1		
Abitibi/Témiscamingue	1						
Côte-Nord	1						
Total	10	Total	10	Total	10	Total	10

Source : Compilé à partir des tableaux-synthèses 5,1 à 5,10, annexe 5.

Sur les dix entreprises cogérées de la première génération, neuf d'entre elles proviennent du secteur manufacturier. Les groupes bois et imprimerie sont majoritairement représentés avec respectivement cinq et deux entreprises. La fabrication de produits métalliques et le textile constituent les autres groupes manufacturiers présents. Enfin, une entreprise de transport représente le secteur tertiaire.

Six de ces entreprises se caractérisent également par la présence d'un syndicat. Trois unités locales sont affiliées à la CSN, une à la FTQ et les deux autres sont des syndicats indépendants.

Les entreprises cogérées de la première génération sont donc principalement situées dans les régions périphériques du Québec. De petite taille, elles se situent dans les secteurs traditionnels de l'activité économique. Plusieurs sont des entreprises syndiquées.

3.3.1.2 Cadre d'implantation

Les objectifs à la base des premières expériences de cogestion au Québec reposent en majeure partie sur la nécessité pour les promoteurs de ces projets de conserver ou de créer des emplois. Six de ces expériences sont nées dans un contexte où elles pouvaient présenter une solution face à des difficultés financières (cas 5,2 ; 5,5 ; 5,9) ou à un problème de fermeture (cas 5,3 ; 5,4 ; 5,7). Au niveau du discours, par contre, on note que ces objectifs économiques sont réinterprétés en terme de « prise en charge » ou de « transformation de la société » ; ce qui distingue nettement cette première génération de la seconde, elle aussi aux prises avec des problèmes de fermetures d'usines.

Plusieurs de ces entreprises possèdent des équipements vétustes qui affectent leur position concurrentielle dans des secteurs de moins en moins rentables. S'ajoutent à la nécessité de restructurer les activités de production, des relations de travail tendues auxquelles la mauvaise administration de l'entreprise n'est pas étrangère. On remarque que les entreprises qui ferment leurs portes pour cause de faillite ou de rentabilité insuffisante sont généralement des filiales de grandes entreprises dont le siège social est situé à l'extérieur de la région touchée par la fermeture. En ce qui concerne les entreprises éprouvant des difficultés financières, elles appartiennent plutôt à des entrepreneurs locaux ; ces entreprises furent fondées vers les années 1950.

D'autres projets de participation des travailleurs dans l'entreprise ont vu le jour dans le but de créer des emplois (cas 5,6 ; 5,9 ; 5,10). Situées dans des régions éloignées ayant un taux de chômage élevé, ces entreprises sont liées directement à la survie de petites localités rurales menacées d'extinction.

Parmi ces dix entreprises, une seule expérience origine exclusivement de motifs idéologiques et se déroule sans crise (cas 5,1). Il s'agit de l'achat par les travailleurs d'une entreprise relativement saine suite au souhait du propriétaire de la vendre à ses employés. Dans ce cas, le transfert de propriété s'est déroulé par étape de façon à préparer les travailleurs à assumer ce nouveau type de gestion.

En définitive, les premières expériences de participation des travailleurs, datant de 1970 à 1978, proviennent de la nécessité de faire face à des situations d'urgence – fermeture d'usine, chômage élevé –. Dans ce contexte, l'implantation d'une formule de participation des travailleurs constitue un moyen de parvenir à enrayer un mal plutôt qu'une volonté de transformer les rapports de pouvoir dans l'entreprise.

Mis à part le cas 5,1 (contexte de succession), on distingue trois groupes d'initiateurs de tels projets. Dans les expériences de relance ou de consolidation, certains projets résultent d'une alliance entre quelques cadres, conscients des « erreurs » de l'ancienne administration, et des représentants syndicaux (cas 5,2 ; 5,3 ; 5,4) ; d'autres cas relèvent plutôt d'une alliance entre travailleurs et représentants syndicaux (cas 5,5 ; 5,7 ; 5,9). Enfin, dans les projets de création d'emplois, la communauté locale constitue la principale promotrice de l'expérience (cas 5,6 ; 5,8 ; 5,10).

Les entreprises cogérées de la première génération correspondent à des expériences de participation des travailleurs à la propriété largement supportées par des groupes qui, face à des situations d'urgence, deviennent leurs alliés. Les cadres, les représentants syndicaux et les leaders de la communauté avec les travailleurs s'approprient un discours de prise en charge collective ; celui-là même qui, à cette époque, traverse la société québécoise entraînant la formation de nombreux groupes populaires et l'émergence de cadres et de gestionnaires professionnels disposés à prendre le relais des anciens propriétaires en collaboration avec les travailleurs. Ces cadres sont les premiers à voir dans la cogestion non plus une menace aux droits de gérance, mais une opportunité.

3.3.1.3 Structure de propriété

L'alliance cadres/représentants syndicaux, réalisée dans un contexte de relance ou de consolidation de l'entreprise, se concrétise dans des formules de cogestion majoritaire (cas 5,1 ; 5,2 ; 5,3) ou quasi-paritaire (cas

5,4). Dans ces expériences, les cadres détiennent une proportion d'environ 30 % des actions de sorte que la part de la propriété votante détenue par les travailleurs non-cadres se situe en-dessous de 34 %. L'investissement des cadres est volontaire et se réalise en fonction des possibilités financières de chacun. Dans une entreprise de cogestion quasi-paritaire, les mêmes règles s'appliquent aux travailleurs non-cadres (cas 5,4). L'investissement des travailleurs non-cadres, dans les entreprises où la cogestion est majoritaire, se réalise à partir d'emprunts personnels facilités par les institutions locales de crédit ; chacun d'eux souscrit un montant fixe de quelques milliers de dollars. Dans le cas 5,3, c'est par l'intermédiaire d'un holding formé par le syndicat que les travailleurs non-cadres participent à la propriété. Ce regroupement, dans lequel tous les travailleurs syndiqués sont actionnaires, détient 30,8 % des actions votantes. Dans le cas 5,2, les travailleurs détiennent 66 % de la propriété ; 90 % d'entre eux sont actionnaires. Quant au cas 5,4, 17 travailleurs soit environ 60 % d'entre eux possèdent le quart des actions votantes.

Dans un contexte de relance ou de consolidation, lorsque travailleurs et représentants syndicaux ont décidé de se porter acquéreurs de l'entreprise, ils ont eu recours à une formule d'autogestion comme mécanisme de participation à la propriété. Ces expériences se déroulent de deux façons : soit que chaque travailleur détienne une action votante dont le prix est minime (cas 5,7), soit que celles-ci sont réparties également entre les membres du groupe de travailleurs réunis pour démarrer l'expérience (cas 5,5 ; 5,9).

Dans le premier modèle, tous les travailleurs doivent être actionnaires de l'entreprise alors que dans le second cette proportion varie en fonction de l'augmentation de la main-d'oeuvre. Dans les deux cas, l'appropriation du capital votant se fait sur une base individuelle par paiement comptant.

Les expériences de cogestion communautaire de première génération constituent un des moyens dont disposent les localités rurales pour faire échec aux politiques centralisatrices de l'État mises sur pied dans les années soixante. Portés par un désir d'autodéveloppement, divers groupes sociaux appartenant à ces communautés réunissent quelques années plus tard une partie de leur épargne en vue d'attirer ou de construire des entreprises sur leur territoire. Par la même occasion, les travailleurs potentiels de ces entreprises se portent acquéreurs d'une partie de la propriété suivant les modalités d'investissement de la communauté (cas 5,6 ; 5,8 ; 5,10). La mise de fonds des travailleurs est individuelle et le montant investi est variable. Le cas 5,10 fait exception à cette dernière règle ; chaque personne de la communauté et chaque travailleur ont fourni un montant fixe de 1000 $. Dans ces expériences, la part de capital détenu par les travailleurs varie de 6 % à 29 %. Toutefois, l'ensemble des travailleurs sont actionnaires.

Dans les expériences de cogestion datant d'avant 1978, la détention de capital votant par des investisseurs extérieurs à l'entreprise est réduite sauf en ce qui concerne les entreprises communautaires. Dans ce cas, le gouvernement et des investisseurs privés supportent les initiatives locales et y prennent part. Seulement deux projets élaborés suite à des difficultés financières ont été mis sur pied avec l'aide de capitaux extérieurs à l'entreprise (cas 5,3 : investisseur privé et État ; cas 5,4 : centrale syndicale). Dans une entreprise « autogérée », l'apport de capital externe a été considérable (cas 5,7). Toutefois, la propriété votante est demeurée entre les mains des travailleurs.

D'après l'analyse de ces 10 entreprises cogérées, on constate qu'au début des années 1970 le mode d'accès des travailleurs à la propriété est individuel et volontaire. De plus, une forte proportion du capital votant est détenue par les travailleurs et les groupes qui s'allient à eux dans ce genre de projet (cadres, syndicat, communauté).

3.3.1.4 Structure de gestion

L'implication des travailleurs au niveau des décisions stratégiques dans les entreprises de cogestion majoritaire ou quasi-paritaire implantées au début des années 1970 se réalise indirectement. L'assemblée générale, lorsqu'elle existe, ne fait qu'entériner les décisions du conseil d'administration. Bien qu'au début de la mise en place de la formule l'assemblée générale suscite de l'intérêt chez plusieurs travailleurs, elle ne fait par la suite qu'endosser les décisions du conseil d'administration. Ce sont les travailleurs cadres et les représentants syndicaux qui assurent la participation des travailleurs au conseil d'administration (cas 5,1 ; 5,2 ; 5,4). Il est à noter que la proportion de sièges occupés par les cadres est largement supérieure à celle des travailleurs non-cadres. Cette façon de procéder au niveau de la représentation des travailleurs semble être justifiée, dans le discours des acteurs, au nom des compétences nécessaires dans les domaines financiers et légaux pour encadrer la délégation des travailleurs au conseil d'administration.

Dans une entreprise où se pratique la cogestion majoritaire, les travailleurs cadres et non-cadres possèdent chacun leur propre structure administrative (cas 5,3). Il s'agit d'associations ayant comme but de gérer le capi-

tal-actions des sociétaires. C'est par l'intermédiaire de ces sociétés d'investissement que travailleurs et cadres sont représentés au conseil d'administration.

Dans les entreprises « autogérées » (cas 5,5 ; 5,7 ; 5,9) et dans une entreprise communautaire (cas 5,10), la participation des travailleurs aux décisions stratégiques est directe. L'assemblée générale est souveraine et a préséance sur le conseil d'administration. Dans le cas 5,7, un conseil des travailleurs a pour rôle de favoriser l'implication des travailleurs dans la gestion et de veiller à ce que le conseil d'administration respecte la dimension sociale et communautaire de l'entreprise.

Mises à part les entreprises autogérées dans lesquelles l'ensemble des décisions sont assurées par les travailleurs et leurs représentants, une entreprise s'est dotée de mécanismes de gestion concernant le niveau des décisions organisationnelles (cas 5,3). Il s'agit de comités décisionnels définis dans la convention collective. Ces comités ont pour but de trouver et de proposer des solutions sur divers sujets ayant trait à la gestion du personnel (discipline, changements technologiques, etc.). Ces comités paritaires sont constitués d'une représentation égale de membres nommés par le syndicat et par la direction.

Dans les expériences de cogestion majoritaire et communautaire, la participation directe des travailleurs se concentre au niveau d'un partage des profits et de quelques tentatives d'information et de consultation des travailleurs. Une entreprise communautaire fait exception (cas 5,10) et se rapproche du fonctionnement des entreprises autogérées qui, elles, impliquent les travailleurs dans les décisions d'ordre opérationnel. À cet égard, dans le cas 5,7, plusieurs mesures ont été appliquées (organisation de la production avec les travailleurs, travail par équipe, élection des contremaîtres, etc.).

Les entreprises cogérées de première génération présentent des structures de gestion variées. Certaines encouragent la participation des travailleurs à tous les niveaux de décisions (cas 5,3 ; 5,5 ; 5,7 ; 5,9 ; 5,10). Les autres privilégient la participation des travailleurs non-cadres par représentation des délégués syndicaux et des cadres au conseil d'administration en même temps qu'elles favorisent leur participation dans l'organisation concrète du travail.

3.3.1.5 Évolution

Seulement trois des dix expériences de cogestion amorcées au début des années 1970 ont finalement dû s'interrompre, ce qui représente un taux de sauvetage impressionnant. Chacune de ces entreprises présentait une forme de cogestion différente : cogestion majoritaire (cas 5,4), cogestion communautaire (cas 5,6) et autogestion (cas 5,7). Oeuvrant dans des secteurs aux prises avec d'énormes difficultés (bois et textiles), ces entreprises ont de plus éprouvé des problèmes d'organisation interne.

Dans les expériences encore en cours, on observe dans la structure de propriété et dans la structure de gestion une tendance à revenir vers un fonctionnement traditionnel : diminution des parts détenues par les travailleurs et renforcement des modes de gestion hiérarchique.

On retrouve maintenant deux expériences de cogestion minoritaire (cas 5,1 ; 5,2). Dans les deux cas, une part de la propriété détenue par les travailleurs a été rachetée par les cadres. Dans ces entreprises, la gestion s'effectue de plus en plus à l'image du modèle hiérarchique traditionnel. Le conseil d'administration est entièrement formé de cadres. Il n'y a plus de mécanisme particulier de partage des profits. Tout au plus, on y retrouve quelques dispositions mineures en vue d'informer les travailleurs (journal d'entreprise, tableau d'affichage, etc.).

En ce qui concerne la cogestion communautaire, on observe la même tendance. Dans le cas 5,8, la part de la propriété détenue par la communauté a diminué de moitié alors que celle des travailleurs est restée sensiblement la même. Ces deux groupes possèdent maintenant 15 % de la propriété votante. L'entreprise en expansion est maintenant inscrite en bourse. En ce qui a trait à la gestion, elle se réalise selon le modèle des entreprises qui prônent l'humanisation des conditions de vie au travail : la gestion est axée sur la communication et l'échange. L'accès des travailleurs et de la communauté au conseil d'administration se fait par l'intermédiaire d'un cadre de l'entreprise et du maire de la ville de sorte que les travailleurs ne participent pas réellement aux décisions stratégiques de l'entreprise. Toutefois, un plan de partage des profits (10 % pour les travailleurs) a été mis en vigueur depuis quelques années. Par ce plan, les travailleurs reçoivent des bonus en argent et en actions. Ce qui au milieu des années 1970 était de la cogestion communautaire ressemble beaucoup plus en 1985 à une forme de cogestion minoritaire, voire d'actionnariat, un élément sur lequel nous reviendrons plus loin.

Dans l'autre entreprise de cogestion communautaire, la part de la propriété détenue par les travailleurs est passée de 16 à 19 % alors que celle de la communauté est demeurée sensiblement la même si l'on tient compte du fait que les nouveaux investisseurs sont des groupes de

développement économique local (cas 5,10). Les principaux changements se sont produits au plan de la gestion de l'entreprise. L'assemblée générale a perdu de son pouvoir au profit du conseil d'administration qui fonctionne suivant le modèle traditionnel. Pour éviter les querelles dans la communauté, un directeur général venant de l'extérieur a été engagé et celui-ci possède tous les pouvoirs en matière de décisions organisationnelles et opérationnelles.

Les entreprises autogérées ont elles aussi vu leur fonctionnement subir des transformations. Dans le cas 5,5, des 21 travailleurs-actionnaires du début qui possédaient 90 % de la propriété, ils ne sont plus que six à se partager les actions votantes. Cette transformation s'est accompagnée d'une restructuration de l'organisation de la gestion calquée sur celle de la petite entreprise traditionnelle.

Dans l'autre entreprise autogérée, de nouveaux travailleurs-actionnaires se sont ajoutés au groupe initial d'actionnaires. La part que détiennent les nouveaux actionnaires est encore minime de sorte qu'ils n'ont accès qu'à l'assemblée générale ; l'accès au conseil d'administration est réservé à ceux qui possèdent le nombre total d'actions qu'un travailleur peut détenir. Il est à noter qu'aucun investisseur extérieur ne peut se porter acquéreur d'actions votantes dans l'entreprise. En pleine expansion, celle-ci embauche des travailleurs dont le statut se limite à celui de salarié. La gestion de l'entreprise est assurée par les travailleurs qui ont mis sur pied l'expérience ; ex-officiers syndicaux, ils occupent maintenant des fonctions de cadres. Les bénéfices sont réinvestis dans l'entreprise et les droits des travailleurs-actionnaires sont semblables à ceux qui émanent du statut d'actionnaire dans n'importe quelle entreprise (shareholder's democracy).

Enfin, une seule expérience de participation a conservé la même forme de gestion mise en application au début des années 1970 (cas 5,3). Les travailleurs non-cadres et les cadres possèdent la majorité de la propriété votante et ils en assurent le contrôle par l'intermédiaire d'associations de gestion. La participation des travailleurs aux décisions organisationnelles et opérationnelles continue de se développer suivant le même modèle qui, on s'en souvient, privilégie la représentation syndicale. L'entreprise possède maintenant trois filiales qui fonctionnent selon le même modèle et, depuis peu, est inscrite en bourse. Cette entreprise à propriété collective constitue le modèle de gestion qui aura le plus d'influence sur l'organisation des entreprises cogérées de la deuxième génération.

3.3.2 Deuxième génération (1978-1982) : sauvetages et relances

L'analyse du fonctionnement des entreprises cogérées mises sur pied au tournant des années 1980 se fonde sur 15 cas. Nous examinons ces entreprises selon que la participation des travailleurs à la gestion, aux résultats et à la propriété est collective ou individuelle.

3.3.2.1 Caractéristiques structurelles

Le tableau 12 présente la répartition des entreprises de seconde génération selon la localisation, la taille, le secteur d'activité et le statut syndical. On note que ces caractéristiques structurelles diffèrent peu de celles de la première génération. La localisation des entreprises fait cependant exception. En effet, les entreprises cogérées de deuxième génération se situent dans des localités érigées à proximité de centres urbains ; les régions de Québec, Trois-Rivières et Montréal en comptent 12. Les trois autres entreprises se situent dans l'Est du Québec et la Côte-Nord.

Ces entreprises sont de petite taille : trois d'entre elles ont moins de 50 employés, les autres comptent entre 50 et 199 employés.

Comme les entreprises cogérées de première génération, les expériences de cogestion de la seconde génération proviennent principalement du secteur manufacturier : c'est le cas de 14 entreprises sur 15. Trois groupes manufacturiers se répartissent dans 11 entreprises : aliments (trois entreprises), textiles (quatre entreprises) et fabrication des produits métalliques (trois entreprises). Quatre autres groupes manufacturiers se partagent quatre entreprises. Il s'agit du bois, de l'imprimerie, de la transformation des métaux et de la fabrication de machinerie. Enfin, une entreprise de transport assure la représentation du secteur tertiaire. Sur les 15 entreprises de la deuxième génération, neuf se caractérisent par la présence d'un syndicat. Trois unités locales sont affiliées à la FTQ, deux à la CSN, une à la CSD et les quatre autres sont des syndicats indépendants.

3.3.2.2 Cadre d'implantation

Les expériences de cogestion élaborées entre 1978 et 1982 répondent à deux objectifs principaux : trouver une source de capital et préserver des emplois. Des 15 expériences relatées, six entreprises ont eu recours à la participation des travailleurs suite à des difficultés financières (cas 5,12 ; 5,14 ; 5,15 ; 5,17 ; 5,18 ; 5,21). Par ailleurs, l'annonce d'une fermeture a été l'élément cata-

Tableau 12

Répartition des entreprises cogérées de la deuxième génération selon la région, la taille, le secteur d'activité et le statut syndical

Région	Nombre de cas	Taille	Nombre de cas	Secteur d'activité	Nombre de cas	Statut syndical	Nombre de cas
Bas St-Laurent/ Gaspésie	2	10 – 49	3	aliments et produits connexes	3	oui CSN	3
Québec	7	50 – 99	7	textiles et produits connexes	4	oui FTQ	2
Mauricie/Bois-Francs	2	100 – 199	5	bois et produits connexes	1	oui CSD	1
Montréal	3			imprimerie	1	oui ind.	3
Côte-Nord	1			première transformation des métaux	1	non	6
				fabrication de produits métalliques	3		
				machinerie	1		
				transport	1		
Total	15	Total	15	Total	15	Total	15

Source : Compilé à partir des tableaux-synthèses 5,11 à 5,26, annexe 5.

lyseur de la mise sur pied d'une forme de cogestion dans cinq entreprises (cas 5,11 ; 5,16 ; 5,23 ; 5,24 ; 5,25). Quelques entreprises de la deuxième génération font exception à cette règle. Certaines sont de nouvelles entreprises (cas 5,13 ; 5,19) ; d'autres sont devenues cogérées en même temps qu'elles s'engageaient dans une phase d'expansion (cas 5,20 ; 5,22).

Avec la deuxième génération d'entreprises cogérées, on remarque l'entrée en scène, comme promoteur, d'une nouvelle classe d'acteurs représentée par les propriétaires-dirigeants eux-mêmes ou des gens d'affaires du milieu. Ces nouveaux venus tendent à remplacer la catégorie des cadres-relayeurs de la première génération comme promoteurs et partenaires des travailleurs dans l'opération de relance. L'implication des gens d'affaires comme promoteurs de ces formules se réalise ainsi dans huit des entreprises cogérées de la seconde génération. L'intervention du PECEC qui, dans les premières années, versera d'importantes subventions à des entreprises en difficultés, n'est pas étrangère à l'intérêt porté par les gens d'affaires à la cogestion. Malgré une conjoncture économique difficile, il se crée ainsi une possibilité d'achat d'actifs à un prix d'aubaine dans certaines faillites ou quasi-faillites, possibilité elle-même bonifiée par une subvention gouvernementale à la modernisation et au fonctionnement et dont l'impact positif est confirmé par la paix industrielle qui résulte d'une association avec les travailleurs. Cependant, les gens d'affaires demeurent encore peu nombreux à déceler ces opportunités et à en profiter et, très souvent, ce sont des leaders syndicaux et des intervenants externes (commissaires industriels, présidents de comités d'adaptation de la main-d'oeuvre) qui luttent pour découvrir des gens d'affaires assez puissants financièrement et assez opportunistes pour saisir l'occasion.

Ainsi, lorsque l'introduction d'une formule participative se réalise en vue de relancer l'entreprise, les représentants syndicaux se retrouvent à la tête de ces expériences en compagnie d'autres groupes tels les travailleurs (cas 5,3), les investisseurs (cas 5,24, 5,25) ou les cadres de l'ancienne entreprise (cas 5,11 ; 5,16).

Dans les entreprises devenues cogérées en vue de leur consolidation, les représentants syndicaux assurent le leadership d'une de ces expériences (cas 5,17). Les autres cas relèvent de l'initiative des propriétaires (cas 5,12 ; 5,18 ; 5,21) et des cadres (cas 5,14 et 5,15).

Les principaux artisans des entreprises cogérées nouvellement implantées sont, d'une part, la communauté (cas 5,13) et, d'autre part, la direction (cas 5,19). Quant aux formules de cogestion mises sur pied lors d'une expansion, les projets originent de la direction des entreprises concernées (cas 5,20 et 5,22).

En somme, on note, par rapport aux cadres de la première génération, l'émergence d'une classe de propriétaires d'entreprise prêts à s'engager dans l'aventure de la cogestion.

3.3.2.3 Structure de propriété

Un peu moins de la moitié des entreprises cogérées de la deuxième génération sont des entreprises à propriété ouvrière collective (cas 5,12 ; 5,14, 5,15 ; 5,16 ; 5,17 ; 5,24 ; 5,25). Dans ces entreprises, les travailleurs et, quelques fois, les cadres intermédiaires se regroupent au sein d'un collectif ou d'une association pour acheter une partie des actions de l'entreprise. Regroupés, ils s'associent avec les propriétaires de l'entreprise ou des investisseurs privés, ces derniers possédant généralement la majorité des actions votantes.

Le mode d'acquisition des actions dans les entreprises collectives se caractérise par un apport substantiel de fonds octroyé au collectif des travailleurs et aux promoteurs patronaux par le PECEC. Dans ces entreprises, les travailleurs fournissent un montant de base pour lequel le PECEC verse au collectif des travailleurs un montant fixe pour chaque dollar investi. La mise de fonds des travailleurs se fait par retenues salariales (cas de consolidation) ou paiement comptant (cas de relance). Généralement, le montant fourni par les travailleurs constitue un montant fixe égal pour tous. Dans le cas 5,15, cependant, l'investissement des travailleurs est variable. Des modalités peuvent également être prévues pour encourager la participation individuelle des travailleurs (cas 5,12).

Selon la convention d'actionnaires signée entre le collectif et les autres partenaires de l'entreprise qui résulte de cette association capital-travail, il est obligatoire pour les travailleurs de faire partie du collectif pour être employé par l'entreprise. De plus, des modalités d'admissibilité au collectif (ex : période de probation) et de retrait (ex : départ des travailleurs) sont définies dans les règlements de l'association des travailleurs. Dans ces entreprises, tous les travailleurs non-cadres sont actionnaires ou le deviendront éventuellement.

En ce qui concerne la répartition du capital-actions dans les entreprises à propriété ouvrière collective, on constate que dans quatre cas elle est quasi-paritaire (cas 5,12 et 5,24 = 34 % ; cas 5,16 et 5,17 = 49 %). Avec des pourcentages d'actions détenues de 58 % et 69 %, deux entreprises collectives pratiquent une cogestion majoritaire (cas 5,14 et 5,25). Enfin, on retrouve parmi elles, un cas de cogestion minoritaire où le collectif des travailleurs ne détient que 25 % des actions votantes (cas 5,15).

La deuxième génération compte également des entreprises à propriété ouvrière individuelle. Celles-ci possèdent la même structure de propriété que les entreprises de la première génération. Dans l'ensemble, cependant, la proportion de capital détenu par les travailleurs y est plus faible.

On y retrouve seulement deux entreprises où les travailleurs non-cadres détiennent plus de 50 % des actions votantes (cas 5,11 et 5,23). Dans les autres entreprises, il se pratique soit une forme de cogestion communautaire (cas 5,13 et 5,18) ou une forme de cogestion minoritaire (cas 5,19 ; 5,20 ; 5,21 ; 5,22). En général, la part de la propriété votante détenue se situe autour de 20 %. Ces entreprises ont eu recours à la cogestion minoritaire dans le cadre d'une situation financière saine.

3.3.2.4 Structure de gestion

Dans les entreprises à propriété ouvrière collective, la participation aux décisions stratégiques de l'entreprise se fait par l'intermédiaire du collectif chargé de la gestion du capital-actions appartenant à l'ensemble des travailleurs. Ce mécanisme assure aux travailleurs une participation à la gestion qui leur procure trois privilèges : le droit de vote à l'assemblée générale du collectif, l'élection des administrateurs du collectif, la possibilité d'être informé des décisions stratégiques de l'entreprise par les représentants du collectif qui siègent sur le conseil d'administration de l'entreprise. L'exercice de ces privilèges donne aux travailleurs l'accès à l'information et une influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise.

Le droit de vote à l'assemblée générale du collectif permet à l'ensemble des travailleurs de déterminer l'orientation du collectif dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Comme tous les travailleurs investissent généralement le même montant, le principe « une personne/un vote » s'applique. D'après nos observations, il semble que la participation des travailleurs à l'assemblée générale du collectif soit assez élevée au début de l'expérience (entre 50 et 75 % des travailleurs y participent). Toutefois, elle diminue avec le temps pour reprendre si un évènement perturbe le fonctionnement habituel de l'entreprise.

L'élection des administrateurs du collectif permet aux travailleurs de déléguer leur pouvoir ; se pose alors la question du leadership traditionnellement assuré par les représentants syndicaux. Plusieurs expériences de cogestion à propriété ouvrière collective ont été initiées par les élus syndicaux en collaboration avec les permanents de la centrale à laquelle leur regroupement est affilié (cas 5,12 ; 5,15 ; 5,16 ; 5,17). On note, dans presque tous ces cas, une superposition de la structure de représentation corporative par rapport à la représentation syndicale dans l'entreprise, phénomène qui résulte sou-

vent d'une politique syndicale bien définie mais qui a pour effet de mécontenter les travailleurs. Des conflits de pouvoir en découlent et minent la confiance des travailleurs envers leurs représentants. Peu à peu, d'ailleurs, les autorités syndicales vont en venir à permettre un fonctionnement réel, bien que contrôlé, des instances corporatives par la nomination à ces postes de personnes n'occupant pas de fonctions syndicales officielles (cas 5,24 ; 5,25). Cette pratique se généralisera d'ailleurs à partir de 1982 dans les entreprises de troisième génération.

L'information sur les décisions stratégiques transmises du conseil d'administration au collectif des travailleurs représente un élément essentiel de ce modèle de cogestion. La plupart des expériences de cogestion de la deuxième génération présentent des carences suite au dédoublement des représentants dans la structure corporative du collectif et dans la structure syndicale. Encore faut-il mentionner que l'information transmise concernant les aspects techniques de l'entreprise – bilan financier, programme de production, etc. – doit être suffisamment claire pour être comprise par l'ensemble des travailleurs. À cet égard, les entreprises et les autorités syndicales ont mis sur pied des mécanismes de formation à la gestion de l'entreprise pour les travailleurs : guide du partenaire-employé, cours sur la participation dans l'entreprise, etc..

Dans quatre des entreprises à propriété ouvrière collective, des mécanismes de participation aux décisions organisationnelles ont été élaborés. D'une part, on retrouve des comités paritaires de relations du travail qui sont décisionnels et inscrits dans la convention (cas 5,16 ; 5,17) ; d'autre part, certaines expériences de cogestion se limitent à l'introduction de divers comités internes concernant la gestion, le marketing, les relations du travail, etc. (cas 5,12 et 5,24). Contrairement aux comités précédents, ces comités conjoints sont consultatifs et relèvent de la bonne volonté des partenaires.

Qu'en est-il de la participation directe des travailleurs dans les entreprises à propriété collective ouvrière ? Lorsque l'expérience de cogestion démarre avec l'arrivée de nouveaux investisseurs à la direction, cette dernière, souvent incompétente dans le domaine de la production et par souci d'économie, met en branle un processus d'enrichissement du travail (cas 5,16 ; 5,17 ; 5,24 ; 5,25). Suite à une réorganisation de la production, on abolit plusieurs postes de cadres intermédiaires et le travailleur devient davantage responsable de son activité de production. Parfois, des « chefs d'équipe » choisis pour leur rôle de leader parmi les travailleurs remplacent les contremaîtres (cas 5,17 et 5,25). Par ailleurs, dans deux entreprises, la participation des travailleurs dans l'unité de travail s'est soldée par un partage de profits (cas 5,12 et 5,15). On note également la mise en place de comités de productivité comme mécanisme de participation directe des travailleurs à l'entreprise (cas 5,24 et 5,25). De telles initiatives visant à instituer la participation des travailleurs aux décisions opérationnelles se retrouvent surtout dans les expériences initiées à la fin de la deuxième génération.

L'implication des travailleurs dans la structure décisionnelle des entreprises à propriété ouvrière individuelle, mises sur pied entre 1978 et 1982, se réalise au niveau du conseil d'administration et de l'atelier de travail.

Le conseil d'administration d'une entreprise possédée en majorité par les travailleurs est formé de cinq cadres (cas 5,11). Malgré une gestion traditionnelle, cette entreprise procède tout de même à la divulgation de l'information technique et financière et des comités de travail ont été formés. Dans cette entreprise, la cogestion majoritaire favorise la participation des travailleurs non-cadres aux décisions opérationnelles alors que les décisions stratégiques sont laissées aux travailleurs cadres. Dans une autre entreprise où la cogestion est majoritaire, dix travailleurs siègent au conseil d'administration et on ne retrouve pas de mécanismes de participation des travailleurs dans l'unité de travail (cas 5,23). Dans les deux cas, le syndicat assure la représentation des travailleurs au niveau des décisions organisationnelles concernant le personnel.

Dans les entreprises communautaires de la deuxième génération, les principaux actionnaires exercent un contrôle hiérarchique de l'autorité et se réservent le rôle stratégique dans la gestion de l'entreprise. Néanmoins, il existe des mécanismes de participation des travailleurs. Dans le cas 5,13, un contremaître et cinq travailleurs siègent au conseil d'administration. De plus, un plan de partage des profits et un comité de production ont été instaurés. Dans le cas 5,18, les travailleurs délèguent un contremaître au conseil d'administration.

Dans les expériences de cogestion minoritaire, le scénario est classique. Un représentant des travailleurs siège au conseil d'administration : travailleur non-cadre dans deux entreprises, cas 5,19 et 5,20, cadres dans trois entreprises, cas 5,18 ; 5,21 ; 5,22. Dans la plupart de ces entreprises, on signale des réunions informelles de travailleurs alors que deux d'entre elles ont une politique de partage des profits : cas 5,18 et 5,20.

3.3.2.5 Évolution

Le tiers des expériences de cogestion amorcées au tournant des années 1980 n'existe plus. Il s'agit d'entreprises dont la propriété ouvrière s'est concrétisée dans un collectif de travailleurs.

Trois entreprises n'ont pu absorber les effets de la dépression économique de 1982 (cas 5,12 ; 5,16 ; 5,17). Les observateurs sont unanimes pour affirmer que la formule de participation n'est pas la cause première de la fermeture de ces entreprises ; au contraire, elle a plutôt été l'occasion d'un sursis[19].

Dans les cas 5,21 et 5,15, ce sont les investisseurs patronaux qui vendent leurs actions à d'autres intérêts et provoquent ainsi l'arrêt des expériences. Une fois l'économie des entreprises consolidée, ces investisseurs encaissent leurs profits et vendent à des concurrents peu intéressés à la participation des travailleurs à la propriété de l'entreprise. Ceux-ci sont finalement amenés à se départir eux-mêmes de leurs actions au profit des nouveaux investisseurs.

Dans le cas 5,15, les travailleurs ont vendu leurs actions aux nouveaux propriétaires. La valeur de celles-ci avait triplé. On se souviendra que, dans cette expérience, les parts détenues par les travailleurs dans leur collectif étaient inégales ; certains avaient peu investi, d'autres au contraire y avaient mis une part substantielle de leurs économies. Selon nos observations, la répartition inégale des montants investis, donnant à certains travailleurs plus de pouvoir, a facilité la transaction même si la plupart des travailleurs savaient qu'elle entraînerait des mises à pied, situation qu'on avait voulu éviter quelques années plus tôt.

Le cas 5,21 avait les mêmes promoteurs patronaux de départ que le cas 5,15. Cette fois, on a procédé au transfert de propriété entre les investisseurs de l'entreprise cogérée et le propriétaire de plusieurs compagnies oeuvrant dans le même domaine, sans songer à la protection des intérêts des travailleurs. Certains travailleurs ont perdu leur emploi suite à cette transaction, mais ils demeurent liés par les emprunts contractés pour investir dans l'entreprise. Leur compagnie de placement, rendue inopérante par la nouvelle entente, est dans l'impossibilité de les rembourser. Actuellement, les travailleurs à la base de la formule tentent de trouver une solution à ce problème.

Pour leur part, les entreprises à propriété ouvrière individuelle de la deuxième génération fonctionnent toujours. Seule une entreprise caractérisée par la cogestion communautaire a dû cesser ses opérations à l'hiver 1985 (cas 5,13). L'expansion trop rapide de cette nouvelle entreprise est à la base des difficultés financières qui l'ont obligée à fermer ses portes. Cette entreprise vient d'être rachetée par un nouvel investisseur qui n'a aucunement l'intention de poursuivre l'expérience de participation des travailleurs.

Les entreprises cogérées sur une base collective ou individuelle, toujours existantes en 1985, présentent les mêmes modalités de participation à la propriété et à la gestion qu'à leur démarrage. Tout au plus, remarque-t-on une augmentation du nombre absolu de travailleurs-actionnaires par entreprise.

3.3.3 Troisième génération : l'ouverture

Nous examinons neuf entreprises venues à la cogestion après la période de crise économique du tournant des années 1980. Une forme de cogestion caractérise particulièrement les entreprises de la troisième génération : la cogestion quasi-paritaire (cas 5,27 ; 5,28 ; 5,30 ; 5,31 ; 5,33). Nous analysons d'abord le fonctionnement des entreprises qui expérimentent cette forme de cogestion. Ensuite, nous abordons les différents aspects qui se rapportent aux entreprises de cette génération où la cogestion prend des formes minoritaire (cas 5,29 et 5,32), communautaire (cas 5,34) et majoritaire (cas 5,26).

3.3.3.1 Caractéristiques structurelles

Les neuf entreprises cogérées de la troisième génération présentent plusieurs caractéristiques structurelles semblables à celles de la première génération. Le tableau 13 présente une vue d'ensemble de ces caractéristiques.

Ces entreprises se situent indifféremment dans les régions urbaines et dans les régions périphériques du Québec. D'une part, le Bas St-Laurent/Gaspésie, le Saguenay/Lac St-Jean, l'Abitibi/Témiscamingue et la Côte-Nord comptent cinq entreprises cogérées de la troisième génération. D'autre part, quatre entreprises se retrouvent dans les régions de Montréal, de Québec et de l'Estrie.

Les entreprises cogérées datant de 1983 sont de petite taille : huit d'entre elles comptent moins de 100 employés. Une seule entreprise occupe entre 200 et 500 employés.

---

19. Ces expériences rappellent celles de la première génération, en ce sens que la relance y est arrachée de haute lutte, à coup de pressions sur la place publique.

Tableau 13

Répartition des entreprises cogérées de la troisième génération selon la région, la taille, le secteur d'activité et le statut syndical

Région	Nombre de cas	Taille	Nombre de cas	Secteur d'activité	Nombre de cas	Statut syndical	Nombre de cas
Bas St-Laurent/ Gaspésie	1	10 – 49	6	textiles et produits connexes	1	oui CSN	1
Saguenay/Lac St-Jean	1	50 – 99	2	bois et produits connexes	3	oui ind.	2
Québec	1	100 – 199		fabrication de produits métalliques	3	non	6
Estrie	1	200 – 499	1	industrie chimiques	1		
Montréal	2			transport	1		
Abitibi/Témiscamingue	1						
Côte-Nord	2						
Total	**9**	**Total**	**9**	**Total**	**9**	**Total**	**9**

Source : Compilé à partir des tableaux-synthèses 5,26 à 5,34, annexe 5.

Tout comme dans les générations précédentes, les activités de ces entreprises se concentrent dans le secteur manufacturier. Les industries du bois et de la fabrication des produits métalliques se retrouvent dans six entreprises. Une entreprise se situe dans les industries du textile et une autre dans le groupe des industries chimiques. Enfin, on compte une entreprise dans le domaine du transport.

Le taux de syndicalisation est plus bas dans ces entreprises que dans celles de la première et de la seconde générations. Seulement trois entreprises sont syndiquées dont une unité locale est affiliée à la CSN, les deux autres font partie de syndicats indépendants.

3.3.3.2 Cadre d'implantation

Les objectifs qui amènent les entreprises à la cogestion diffèrent nettement de ceux de la première et de la seconde génération. On retrouve certes le besoin de capital neuf et celui du maintien des emplois. Cependant, ces problèmes ne se posent plus dans un climat tendu de menace et de fermeture d'usine. Le capital recherché constitue souvent un capital d'appoint (apport au fonds de roulement, par exemple) pour lequel travailleurs et investisseurs sont appelés à fournir leur quote-part. Enfin, on remarque aussi, parmi les objectifs, un intérêt plus marqué pour l'idée même de cogestion non seulement au niveau du discours mais aussi à celui du vécu des acteurs.

Dans quatre entreprises, l'initiative d'instaurer une formule de cogestion revient aux travailleurs (cas 5,26 ; 5,27 ; 5,30 ; 5,33). Les gens d'affaires (propriétaires ou investisseurs) sont également à l'origine de quatre projets (cas 5,28 ; 5,29 ; 5,31 ; 5,32). Enfin, une autre expérience relève de l'initiative de la communauté (cas 5,34).

Chacun de ces groupes utilise la formule de cogestion dans des contextes différents. Les travailleurs songent d'abord au maintien des emplois. Les gens d'affaires ont recours à la cogestion autant pour trouver une source de capital lors de difficultés financières que pour conserver de la main-d'oeuvre spécialisée lors de la relance, de l'expansion ou de la création de leurs entreprises. Enfin, l'entreprise cogérée constitue une forme d'organisation privilégiée par une communauté rurale qui cherche à créer de l'emploi.

On constate donc une autre évolution dans la conjoncture générale (consolidation plutôt que fermeture), dans les motivations et dans le type de promoteurs. Dans ces entreprises peu syndiquées, les travailleurs viennent plus spontanément à la formule de cogestion pour maintenir l'emploi alors que, dans les générations précédentes, ils étaient souvent menés dans cette direction par le leadership syndical ou des agents externes. Quant aux gens d'affaires, ils manifestent une ouverture plus évidente que celle révélée lors des expériences de la deuxième génération. L'attitude des gens d'affaires rejoint presque celle des « cadres-relayeurs » de la première génération.

3.3.3.3 Structure de propriété

Les travailleurs possèdent 50 % de la propriété votante dans trois entreprises où la cogestion est quasi-paritaire (cas 5,27 ; 5,28 ; 5,33). Le mode d'accès des travailleurs à la propriété diffère dans chacune de ces entreprises. Dans un cas de relance, l'acquisition des actions par les travailleurs s'est réalisée individuellement et de ma-

nière inégale compte tenu de certaines limites : chaque travailleur devait fournir 1000 $ et, ensemble, ils ne peuvent posséder plus de 25 % des parts de l'entreprise (cas 5,27). D'autres travailleurs ont investi de manière individuelle et inégale dans le but de fonder une nouvelle entreprise à la suite de la vente et du déménagement des installations de l'entreprise qui les embauchait (cas 5,33). Pour sa part, le cas 5,28 constitue une entreprise à propriété ouvrière collective dans laquelle la participation des travailleurs est obligatoire et égale. Il s'agit d'une filiale d'une compagnie dont une part de la propriété appartient aux travailleurs depuis le début des années 1970.

Au seuil minimal de la cogestion quasi-paritaire, les travailleurs syndiqués possèdent collectivement 34 % du capital-actions d'une entreprise (cas 5,30). Cette fois, l'investissement des travailleurs résulte de l'échange d'une part du capital-actions en compensation de réductions salariales. Dans une autre entreprise, la cogestion quasi-paritaire provient de la détention par les travailleurs d'environ 40 % du capital-actions (cas 5,31), le mode d'accès des travailleurs à la propriété étant individuel, volontaire et variable.

Dans les entreprises à cogestion minoritaire, la proportion de capital détenu se situe autour de 25 % (cas 5,29 = 27 % et 5,32 = 25 %). Chaque travailleur acquiert individuellement des actions selon son gré. Dans les deux cas, seulement une proportion des travailleurs est actionnaire.

En plus d'être communautaire, la cogestion d'une entreprise est également collective (cas 5,34). Une compagnie de gestion composée de personnes de la communauté et de travailleurs a été formée dans le but de démarrer une entreprise. Il est obligatoire pour les travailleurs de souscrire un montant non déterminé dans la compagnie formée par la communauté. Ce regroupement possède 33 % du capital-actions votant de l'entreprise.

En ce qui concerne l'entreprise à cogestion majoritaire, il s'agit d'un projet de relance dont la structure de propriété se rapproche finalement de la PME traditionnelle. Cinq travailleurs de l'ancienne entreprise possèdent, sur une base égalitaire, 83 % du capital-actions.

3.3.3.4 Structure de gestion

La structure de gestion des entreprises cogérées de troisième génération diffère peu de celle des entreprises où la cogestion a été introduite avant 1983.

Il convient d'abord de signaler que peu de renseignements sont disponibles sur la participation directe des travailleurs aux décisions stratégiques dans les entreprises de la troisième génération. Ces expériences ayant été amorcées en 1984 ou en 1985, dans plusieurs cas il n'y a pas encore eu d'assemblées générales. Dans les entreprises à cogestion quasi-paritaire, la participation des travailleurs au conseil d'administration se réalise différemment selon que le mode d'accès à la propriété de l'entreprise est collectif ou individuel. Lorsque les travailleurs participent au conseil d'administration par l'intermédiaire d'un collectif, un travailleur syndiqué et au moins un travailleur non syndiqué assurent leur représentation (cas 5,28 et 5,30). Dans les entreprises où les travailleurs détiennent individuellement entre 34 et 50 % de la propriété votante, leur représentation au conseil d'administration se trouve assurée par les cadres (cas 5,31 et 5,33). Dans une entreprise à propriété ouvrière individuelle, les travailleurs possèdent le tiers des sièges au conseil d'administration (cas 5,27). Cependant, le choix de leurs représentants est déterminé en proportion de capital investi par chacun.

La participation aux décisions organisationnelles et aux décisions opérationnelles, dans les entreprises à cogestion quasi-paritaire, est largement favorisée lorsque le mode d'accès à la propriété ouvrière est collectif. Au plan organisationnel, ces entreprises ont des comités paritaires de relations du travail inscrits dans la convention collective. Au plan opérationnel, une entreprise offre un programme de partage des profits (cas 5,28) tandis qu'une autre a établi des mécanismes d'information et de communication (cas 5,30).

Ces mécanismes sont absents dans les entreprises de cogestion quasi-paritaire où les travailleurs investissent individuellement. Seulement l'une d'elles a mis sur pied des comités d'organisation du travail en vue de restructurer la production de l'entreprise (cas 5,27).

Dans les entreprises dont la forme de cogestion est soit minoritaire, majoritaire ou communautaire, l'implication des travailleurs dans la structure de gestion ne déborde pas le niveau du conseil d'administration. Dans deux entreprises dont le nombre de travailleurs est peu élevé, tous les travailleurs-actionnaires sont sur le conseil d'administration (cas 5,26 = 5 travailleurs-actionnaires et 5,29 = 3 travailleurs-actionnaires). Dans les deux autres entreprises, les travailleurs ont un représentant au conseil d'administration.

Les entreprises de la troisième génération, où la participation à la gestion semble se limiter à la présence de travailleurs au conseil d'administration, sont toutes des entreprises non-syndiquées.

3.3.3.5 Comparaison avec les générations précédentes

Les neuf expériences de cogestion que nous venons d'analyser se poursuivent actuellement. Avec une ou deux années d'existence, il paraît difficile de déceler une quelconque tendance concernant l'évolution que prendra la cogestion dans ces entreprises. Néanmoins, une interprétation paraît possible à la lumière de l'évolution des deux premières générations. Le tableau 14 résume ce qui spécifie les caractéristiques structurelles, le cadre d'implantation, la structure de propriété et la structure de gestion de chacune des générations d'entreprises cogérées. Enfin, il permet de saisir l'évolution de certains de ces aspects pour chaque génération.

Sur le plan des caractéristiques structurelles, les entreprises cogérées datant de 1983 se distinguent de celles des autres générations par la localisation, la taille et le statut syndical. Les entreprises cogérées de la troisième génération se retrouvent dans toutes les régions du Québec. La cogestion n'est plus uniquement l'apanage des localités rurales menacées de fermeture ou des localités semi-urbaines dont le sort est lié à quelques entreprises. Par ailleurs, la formule de cogestion prolifère depuis le début des années 1980 dans les petites entreprises

Tableau 14

Aspects descriptifs de chacune des générations d'entreprises cogérées

Aspects		1re génération	2e génération	3e génération
global	opérationnel			
Caractéristiques structurelles	localisation	régions ressources	régions urbaines	indifféremment
	taille	moyenne 50-199	moyenne 50-199	petite 10-99
	secteur d'activité	secteur manufacturier (bois, imprimerie, produits métalliques et vêtements)	secteur manufacturier (aliments, textiles, produits métalliques)	secteur manufacturier (textiles, bois, produits métalliques, produits chimiques, transport)
	statut syndical	milieu généralement syndiqué	milieu généralement syndiqué	milieu rarement syndiqué
Cadre d'implantation	objectif	préserver ou créer des emplois	source de capital, préserver des emplois	source de capital, préserver des emplois ou organisation de l'entreprise
	promoteur	représentants syndicaux et cadres, représentants syndicaux et travailleurs	représentants syndicaux ou propriétaires	propriétaires
	contexte	consolidation, relance ou nouvelle entreprise	consolidation, relance	consolidation, nouvelle entreprise, expansion
Structure de propriété	forme de cogestion	communautaire et entière	semi-paritaire, majoritaire	semi-paritaire, majoritaire
	mode d'acquisition	individuel/volontaire	collectif, obligatoire	individuel, volontaire
Structure de gestion	directe	décisions stratégiques et opérationnelles	décisions opérationnelles	peu de prise de décision directe
	indirecte	décisions stratégiques (cadres ou représentants syndicaux)	décisions stratégiques et organisationnelles (représentants syndicaux)	décisions stratégiques (cadres, représentants syndicaux et travailleurs non-cadres)
	gestion administrative	décentralisée	hiérarchique	hiérarchique
Évolution jusqu'à nos jours	existence	plusieurs existent toujours	la plupart sont fermées	existent toujours
	structure de propriété	diminution de la part détenue par les travailleurs	diminution de la part détenue par les travailleurs	stable
	structure de gestion	retour au modèle de gestion traditionnel	retour au modèle de gestion traditionnel	stable

(moins de 100 employés) où les travailleurs ne sont pas syndiqués.

Le cadre d'implantation des entreprises cogérées mises sur pied depuis 1983 présente lui aussi des éléments qui sont propres à cette génération d'entreprises. En plus d'objectifs économiques ponctuels, la cogestion répond maintenant à la nécessité d'organiser l'entreprise sur des rapports de travail plus démocratiques. De plus, l'initiative d'implanter une formule de cogestion provient, dans plusieurs cas, des propriétaires d'entreprises en difficultés ou en phase de démarrage. Dans les entreprises cogérées moins récentes, cette initiative était prise par les représentants syndicaux ou par la communauté dans l'unique but de conserver ou de créer des emplois.

On remarque aussi des changements au niveau de la structure de propriété entre les diverses générations d'entreprises cogérées. Dans les expériences de la troisième génération, les travailleurs possèdent 50 % et moins des actions votantes de l'entreprise. Or, la proportion de la propriété votante détenue par les travailleurs est beaucoup plus substantielle dans les expériences antérieures.

Par exemple, la première génération d'entreprises cogérées compte quelques expériences d'autogestion alors que dans la deuxième génération, les travailleurs s'appropriaient entre 35 et 80 % des actions votantes. On note donc une diminution du pourcentage de la propriété votante détenu par les travailleurs dans la troisième génération. Par ailleurs, c'est de manière individuelle et volontaire que ceux-ci font l'acquisition de leurs actions. Dans la génération précédente, le mode d'accès des travailleurs à la propriété était collectif et obligatoire.

De même, la structure de gestion des entreprises cogérées diffère selon la génération à laquelle elles appartiennent. Dans les entreprises cogérées appartenant à la troisième génération, aucune décision n'est prise directement par l'ensemble des travailleurs. De plus, la gestion administrative de ces entreprises se réalise suivant un modèle hiérarchique de transmission de l'autorité.

Dans les entreprises de la deuxième génération, les travailleurs participent directement à diverses décisions opérationnelles bien qu'ils soient également soumis à un mode hiérarchique de gestion. Par contre, dans les entreprises de la première génération, les travailleurs bénéficient d'un accès direct aux décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. De plus, la transmission de l'autorité relève d'une gestion administrative décentralisée.

D'une génération à l'autre, la structure de gestion des entreprises cogérées se rapproche donc de celle qui prévaut dans les entreprises traditionnelles. Seule la participation indirecte des travailleurs aux décisions stratégiques demeure constante.

Néanmoins, la représentativité des travailleurs se réalise différemment d'une génération à l'autre. Dans les deux premières générations, la représentativité des travailleurs est assurée par les cadres ou par les délégués syndicaux élus démocratiquement. Dans la troisième génération, les travailleurs ont directement accès au conseil d'administration en fonction de la part de capital investi.

On dénote, en tout cas, un certain paradoxe, surtout à la lumière des expériences de la troisième génération d'entreprises. Ces cas représentent un « noyau dur » qui nous enjoint d'affirmer que la majorité des cas présentent des formes oscillant de la cogestion à une simple participation de gestion.

Le phénomène est d'autant plus important qu'une tendance analogue se manifeste dans les entreprises de première et de seconde génération qui ont survécu à la crise : on observe là aussi une diminution de la proportion du capital détenue par les travailleurs et un rapprochement avec le style de gestion qui prévaut dans l'entreprise traditionnelle. Faut-il en conclure que la cogestion, à mesure qu'elle gagne en étendue au Québec, y perd en profondeur ?

En résumé

Ce chapitre a présenté un portrait de la cogestion au Québec et de son évolution depuis les années 1970 à nos jours. Nous avons d'abord tâché d'estimer le nombre et la répartition des entreprises cogérées à partir des données du PECEC. Par la suite, sur la base d'une démarche ponctuelle initiée aux fins de présent rapport et des analyses monographiques effectuées par le groupe de recherche en démocratie industrielle et humanisation du travail, nous avons essayé de saisir l'évolution des formes et des conditions d'implantation de la cogestion au Québec.

Nous avons ainsi été amenés à distinguer trois générations d'entreprises cogérées, la première marquée par une idéologie de prise en charge et réalisée dans un contexte relativement difficile. La seconde débute au tournant des années 80 dans une conjoncture économique difficile mais où le contexte social est déjà plus accueillant : le PECEC fournit une structure gouvernementale d'accueil alors que les banques et les gens d'affaires

commencent à déceler dans la participation des travailleurs une opportunité pour le développement des entreprises. La troisième génération se produit dans un contexte plus serein, à la fois sur le plan économique et social ; elle montre que l'idée de participation, voire de cogestion, est maintenant perçue de façon positive par les agents économiques québécois. Il s'ensuit toutefois une diminution de l'intensité de la participation vécue au sein des entreprises. Ce constat nécessite maintenant que nous ayons recours à une appréciation globale de la participation des travailleurs dans l'entreprise au Québec. Auparavant, nous allons toutefois procéder à l'évaluation des impacts de la participation de gestion ainsi que de la cogestion sur la performance des entreprises.

Chapitre IV
Évaluation des impacts de la participation

Après avoir dressé le portrait des expériences québécoises de participation, il importe d'en évaluer l'impact réel sur la vie de l'entreprise et cela, aussi bien pour les formes plus simples de participation de gestion que pour les expériences relevant de la cogestion.

Nous avons vu que beaucoup d'expériences québécoises étaient nées dans le cadre de sauvetages, de relances ou de consolidation d'entreprises. Quel a été l'effet réel de la participation sur l'emploi ? Toutes les expériences font montre d'un certain niveau d'attente, d'ailleurs largement reflété dans l'image publique de la participation, face aux effets de la participation sur la productivité, la satisfaction au travail, les conditions de travail et les relations du travail. L'évaluation des impacts réels de la participation sur ces éléments et sur l'emploi constituent d'ailleurs un des aspects importants de cette recherche.

Ce chapitre tâche de répondre à ces questions passablement difficiles. Par ailleurs, il devrait être possible d'établir des taux de corrélation fiables entre l'incidence de la participation, d'une part, et l'évolution de l'emploi, de la productivité, de la satisfaction au travail, des conditions de travail et des relations du travail, d'autre part. Nous verrons d'ailleurs au cours de ce chapitre que certains chercheurs s'y sont déjà adonnés.

Toutefois, il faut être avisé d'un certain danger à savoir, la fausse assurance qui peut se dégager de ces réponses. Les chiffres produisent un effet sécurisant ; on leur prête volontiers un degré de fiabilité qu'ils n'ont pourtant pas et contre lequel les auteurs de ces recherches font eux-mêmes leur propre mise en garde.

D'une part, de telles mesures d'impact reposent sur une comparaison, réelle ou assumée, entre entreprises participatives et entreprises non-participatives. On comprend immédiatement les dangers de la comparaison implicite. Quant à la comparaison explicite, le « pairage » d'entreprises participatives et non-participatives s'effectue rarement d'une façon idéale sur le plan scientifique. En pratique, des contraintes de toutes sortes viennent empêcher les comparaisons satisfaisantes : secteurs de production des entreprises, âge, taille, localisation géographique, circonstances diverses au moment de l'enquête (v.g. conflits de travail récents), etc... Autant de facteurs qui surgissent et empêchent de trouver, pour une entreprise participative donnée, une « soeur jumelle » traditionnelle et parfaitement comparable.

Ces difficultés s'amenuiseraient, certes, si nous disposions d'une vaste population d'entreprises à étudier, mais tel n'est pas le cas, comme le lecteur l'aura compris à ce stade-ci du présent rapport. La plupart des enquêtes empiriques d'impact portent donc sur un nombre restreint d'entreprises, l'exemple classique demeurant l'étude pionnière D'Aragon, Tarrab et Nightingale, laquelle établit une comparaison entre dix entreprises participatives et dix entreprises non-participatives du Québec et de l'Ontario[1].

Une autre difficulté provient du fait qu'à l'intérieur même du sous-groupe « entreprises participatives », ces enquêtes introduisent la plupart du temps des expériences de participation fort diverses en termes de types (propriété, gestion et résultats) et de modalités (intensité, positionnement structurel, modes d'accès et modes d'organisation). On réalise à quel point les comparaisons s'en trouvent réduites.

Pourtant, la somme d'informations recueillies par ce genre d'étude est impressionnante. De plus, les conclusions tendent à se confirmer d'une étude à l'autre, tant à l'intérieur du pays qu'au niveau international. Sans prêter à ces résultats un degré de fiabilité absolu, il convient donc d'apprécier leur apport spécifique : si elles ne « mesurent » pas aussi parfaitement que l'énoncé de savants taux de corrélation le laisserait croire, elles « évaluent » avec une patience et une constance irremplaçables.

Les réponses vont d'ailleurs dans un sens généralement positif : la participation entraîne des effets positifs sur l'emploi, la productivité, la satisfaction, les conditions de travail et les relations du travail. Il importe cependant de préciser les contours de cette évaluation positive et tel est l'objet du présent chapitre.

Ici encore, nous utiliserons largement les résultats d'enquêtes antérieures que nous compléterons à l'aide des informations recueillies aux fins de ce travail. Nous faisons cependant un effort pour étudier séparément les effets de la participation de gestion et ceux de la cogestion.

---

1. D'Aragon, Tarrab et Nightingale, *La participation dans les entreprises*, 1980.

Ainsi, une première partie du chapitre analyse l'impact des formes de participation de gestion sur l'emploi, la productivité, la satisfaction, les conditions de travail et les relations du travail, alors que la seconde fait le même exercice pour les impacts de la cogestion. Cet effort de clarification n'a pu être effectué avec un succès total puisque, comme nous l'avons déjà mentionné, certaines recherches incluent dans leur échantillon des formes de participation relevant tantôt de la cogestion, tantôt de la simple participation de gestion. Cependant, il est apparu possible d'asseoir la première partie sur les études qui portent davantage sur des cas de participation de gestion et de réserver pour la seconde l'analyse des cas de cogestion examinés au chapitre précédent.

4.1 *Les impacts de la participation de gestion*

4.1.1 Conclusions de l'enquête INP-HEC et des études complémentaires

On se souviendra que l'enquête INP-HEC[2] comportait, à côté d'autres objectifs, l'évaluation des effets des aménagements dans l'organisation du travail sur la productivité et sur la satisfaction au travail, deux éléments qui correspondent directement à certaines des questions auxquelles s'adresse ce chapitre. On se rappellera aussi que, dans la terminologie de cette étude, l'expression « aménagements dans l'organisation du travail » évoque, à côté d'autres réalités, des mécanismes particuliers de participation de gestion, reliés tantôt à la gestion, tantôt aux résultats, tantôt à la propriété. Il est donc pertinent de noter les conclusions de cette étude sur les points qui nous intéressent davantage.

Selon ces résultats, 62 % des entreprises ont déclaré avoir constaté une amélioration de la productivité et 67 % ont noté une hausse de la satisfaction. La productivité serait influencée à la hausse notamment par les programmes de redesign des tâches et de participation aux profits. Pour la satisfaction des travailleurs, la rotation des tâches se présenterait comme le mécanisme le plus efficace.

Cette étude fournit aussi quelques indices sur l'impact de la participation de gestion sur les autres éléments qui nous intéressent. Les auteurs soulignent en effet qu'il n'existe aucune corrélation entre le taux de syndicalisation et la propension des entreprises à s'adonner à ce genre d'expérience, ce qui paraît important du point de vue de l'impact sur les relations du travail. De plus, il apparaît que la participation est acceptée dans la mesure où elle ne remet pas en question les droits traditionnels de gérance.

Les études complémentaires auxquelles nous avons fait appel au chapitre deux confirment ces conclusions. En effet, ces études nous avaient permis de présenter des mécanismes de participation incluant les comités conjoints, les nouvelles formes d'organisation du travail, l'intéressement économique et l'actionnariat. Le tableau 15 présente une synthèse des résultats qui précise la configuration générale de ce groupe d'entreprises et les conclusions qui se dégagent, quand il en est, quant aux impacts de ces mécanismes sur l'emploi, la satisfaction au travail, les conditions de travail, la productivité et les relations du travail.

Tableau 15

Identification, bilan et évaluation des cas de comités conjoints, de nouvelles formes d'organisation du travail, d'intéressement économique et d'actionnariat selon différentes variables

(Nombre de cas : 40)

LOCALISATION

Nombre d'habitants dans la municipalité	Nombre de cas	Région administrative	Nombre de cas
0 – 4 999	6	02	3
5 000 – 19 999	10	03	4
20 000 – 59 999	14	04	3
60 000 et plus	10	05	2
		06	26
		08	1
		09	1

TAILLE

Nombre d'employés	Nombre de cas	Chiffre d'affaires (millions $)	Nombre de cas
0 – 49	8	moins de 2	4
50 – 99	7	2 – 4,9	4
100 – 199	8	5 – 9,9	5
200 – 499	6	10 – 49,9	5
500 et plus	11	50 et plus	6
		n.d.	16

2. Pour les coordonnées de cette enquête, voir le chapitre 2, partie 2.1.

TABLEAU 15 (suite)

Année de fondation	Nombre de cas
1950 ou avant	10
1951 – 1970	12
1971 – 1975	7
1976 – 1980	5
1981 – 1985	4
n.d.	2

Présence d'un syndicat	Nombre de cas
oui	19
non	21

Secteur d'activité économique	Nombre de cas
Industries des aliments	1
Industries du tabac	1
Industries des produits en caoutchouc	1
Industries des produits textiles	2
Industries du bois	3
Industries du meuble et des articles d'ameublement	1
Industries du papier des produits en papier	4
Industries de transformation des métaux	1
Industries du matériel de transport	1
Industries de la fabrication des produits métalliques	3
Industries des produits électriques et électroniques	10
Industries des produits minéraux non-métalliques	1
Industries des produits du pétrole et du charbon	1
Industries chimiques	3
Autres industries manufacturières	1
Entrepreneurs spécialisés	1
Commerce de détail	4
Services publics	1

Initiateurs	Nombre de cas
direction	38
cadres	2

Durée (années) (terminé ou en cours)		Nombre de cas
1- 2	terminé	4
	en cours	7
3- 5	terminé	2
	en cours	8
6-10	terminé	3
	en cours	11
+ de 10	terminé	1
	en cours	4

Année d'implantation	Nombre de cas
1940 – 1974	7
1975 – 1979	16
1980 – 1982	8
1983 – 1985	9

Contexte d'implantation	Nombre de cas
nouvelle entreprise	11
consolidation	3
innovation (expansion)	6
innovation (gestion)	14
innovation (changements technologiques)	5
relance	1

Source : Compilé à partir des tableaux récapitulatifs 1, 2, 3 et 4 de l'annexe 5.

Indicateurs	Évaluation	Nombre de cas
Nombre d'emplois	+	13
	-	0
	=	12
	n.d.	15
Conditions de travail	+	12
	-	1
	=	21
	n.d.	6
Satisfaction	+	22
	-	2
	=	11
	n.d.	5
Productivité	+	34
	-	3
	=	1
	n.d.	2

Indicateurs	Évaluation	Nombre de cas
Relations patronales-syndicales (si présence d'un syndicat : 19 cas)	+	6
	-	3
	=	7
	n.d.	3
Relations patronales-ouvrières (si absence d'un syndicat : 21 cas)	+	13
	-	0
	=	8
	n.d.	0

Évaluation globale	Nombre de cas
positif	35
négatif	5

Plusieurs des entreprises examinées sont dans le secteur manufacturier de la région de Montréal fabriquant des produits du bois ou des produits électriques et électroniques. Pour ce qui est des variables « taille » et « présence syndicale », on compte autant de grandes (11) que de petites (15) et de moyennes entreprises (14). De même, on trouve autant d'entreprises syndiquées (19) que d'entreprises non-syndiquées (21). Ces données nous révèlent donc que la gestion des ressources humaines axée sur la participation de gestion n'est pas l'apanage d'un type d'entreprises ayant des caractéristiques structurelles définies concernant la localisation, la taille, le secteur d'activité et le statut syndical. Malgré les nombreuses limites de ces observations, force est de constater que l'introduction de comités conjoints, de nouvelles formes d'organisation du travail, de mesures relatives à l'intéressement économique et à l'actionnariat dépend principalement de l'approche plus ou moins ouverte des gestionnaires et des directions d'entreprises, plutôt que des caractéristiques structurelles de ces dernières.

Cependant, ces données dégagent certaines lignes directrices quant au cadre d'implantation de tels mécanismes de participation de gestion. C'est à partir des années 1975 que les entreprises ont commencé à se doter de tels mécanismes. La fin des années 1970 a été favorable au développement de comités conjoints, de nouvelles formes d'organisation du travail et de l'intéressement économique alors que le début des années 1980 connaît plutôt l'avènement des comités de productivité (tels les cercles de qualité) et des plans d'actionnariat. La dépression économique du début des années 1980 explique sans doute cette tendance. En effet, en période creuse, l'entreprise est davantage tentée d'intervenir directement au niveau de ses ressources humaines que sur l'organisation technique de la production. De même, il est plus avantageux pour elle de stimuler ses employés par un moyen qui renforce sa capitalisation que par une mesure de partage des gains économiques.

Ces expériences devraient normalement produire un impact notoire sur les relations du travail. En effet, de tels aménagements sont initiés par la direction qui profite de l'ouverture de l'entreprise ou de projets d'innovation pour introduire un mécanisme de participation. Les buts poursuivis consistent à intégrer les travailleurs aux objectifs de l'organisation. On constate aussi que la gestion axée sur la participation ne change aucunement les rapports de pouvoir entre employeurs et employés, elle ne fait que modifier la forme sous laquelle ils se présentent. Malheureusement, les études utilisées en appui ne fournissent pas de réponse plus élaborée sur le plan des relations du travail.

Heureusement, elles répondent de façon plus précise à nos autres préoccupations. L'introduction de tels mécanismes de participation paraît avoir peu d'effet sur l'emploi et les conditions de travail. C'est au chapitre de la satisfaction et de la productivité que les conséquences positives se manifestent davantage : 22 des entreprises répertoriées considèrent que la satisfaction des travailleurs s'est accrue étant donné une diminution des taux d'absentéisme, de roulement et d'accidents de travail. Par ailleurs, 34 entreprises affirment avoir vu leur productivité croître par l'augmentation de la qualité d'objets produits ou de services rendus et par la diminution du taux de rejet, de bris ou de retour de marchandises.

De plus, la situation financière s'est améliorée. En matière de relations du travail, la qualité des rapports entre la direction et les travailleurs est plus forte lorsque les travailleurs ne sont pas syndiqués. Dans la majorité des cas cependant, l'introduction de mécanismes de participation n'entraîne pas d'effet sur les relations entre les divers agents de l'entreprise. Globalement, 35 de ces 40 expériences s'avèrent positives. Pourtant, 25 % ont été suspendues par la suite. Nous reviendrons sur ce problème dans le chapitre suivant.

En résumé, les enquêtes sur la participation de gestion utilisées au cours du chapitre deux établissent une corrélation assez nette entre une telle participation et deux éléments à savoir, la productivité et la satisfaction au travail ; elles montrent aussi une absence de corrélation entre la participation et deux autres éléments : l'emploi et les conditions de travail. Enfin, elles indiquent un impact possible de la participation de gestion sur les relations du travail.

La prochaine section présente une étude empirique qui tendait à vérifier systématiquement ces corrélations et il est intéressant de voir dans quelle mesure elle les confirme.

4.1.2 L'étude D'Aragon, Tarrab et Nightingale

Il s'agit en fait d'une étude antérieure à celle conduite par l'équipe INP-HEC mais dont les objectifs se rapprochaient davantage des questions précises traitées dans le présent chapitre. Cette enquête représente encore la seule démarche empirique, de type positiviste, au Québec à avoir tenté d'évaluer systématiquement si la qualité de vie au travail était supérieure dans les entreprises participatives par rapport à celle qui prévaut dans les entreprises traditionnelles. L'enquête menée par questionnaire concernait aussi bien des cas de participation de gestion que des cas de cogestion et ce, au Québec et en Ontario ; ces cas ont été étudiés parallèlement à des cas d'entreprises traditionnelles compara-

bles. Nous avons utilisé les résultats de cette étude dans cette section à cause du nombre des cas de participation de gestion qu'elle recensait. Les chercheurs eux-mêmes déclarent d'ailleurs s'être intéressés à des cas de participation aux profits ou aux décisions, ce qui ne correspond pas à la notion de cogestion exposée au chapitre I du présent rapport.

Cette enquête systématique portait sur les indicateurs suivants : satisfaction, comportement envers la direction, relations inter-groupes, résolution de conflits, jeux d'influence, structure organisationnelle, communication, aliénation, valeurs, auto-évaluation et estime de soi. On constate qu'elle répond ainsi directement à notre question sur la satisfaction et qu'un bon nombre de ces indicateurs peuvent être considérés comme des indices sérieux quant aux relations et à certains conditions de travail. Cependant, elle nous éclairera peu ou très indirectement quant à l'aspect de la productivité et nullement quant à celui de l'emploi.

L'enquête s'est déroulée de juin 1977 à janvier 1978 auprès de 1000 employés répartis dans 20 entreprises. Dix entreprises participatives et dix autres dans lesquelles il n'existe aucune forme de participation. En vue de comparer les résultats obtenus dans ces deux types d'entreprises, les chercheurs ont pris soin de jumeler leurs caractéristiques structurelles : à une compagnie participative dans un domaine d'activité correspond une compagnie non-participative dans le même domaine d'activité. De plus, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires sont dans le même ordre de grandeur pour l'entreprise participative et l'entreprise non-participative d'un même secteur d'activité. Dans chaque organisation, des personnes de la direction, des travailleurs cadres et des travailleurs non-cadres ont été sélectionnés comme répondants.

Les données recueillies permettent aux chercheurs de répondre positivement à l'interrogation de départ. En effet, l'enquête confirme qu'il existe des différences significatives entre les perceptions, les attitudes et les sentiments des employés des entreprises participatives et ceux des employés des entreprises non-participatives. Ainsi, par les résultats que nous présentons dans le tableau 16 les chercheurs confirment que :

« dans les sociétés participatives, les employés ont :
- des valeurs plus positives ;
- une satisfaction au travail plus grande ;
- une attitude plus positive envers la supervision et la direction ;
- un sentiment d'aliénation beaucoup moins élevé ;
- une influence plus grande sur les prises de décision ;
- le sentiment d'être moins surveillé et contrôlé, à cause de la souplesse de l'organisation dans laquelle ils oeuvrent ;
- des relations inter-groupes plus satisfaisantes ;
- un système de résolution des conflits plus adapté et, de ce fait, plus satisfaisant ;
- une auto-évaluation et une estime de soi plus positives que les employés des compagnies non-participatives »[3].

Seul le point portant sur le système de communications se révèle être négatif. Il semble en effet que les employés des entreprises participatives ont de moins bonnes informations de la direction et de leurs représentants que les employés des entreprises non-participatives. Parmi les critiques de cette analyse, on a souvent fait remarquer que cet aspect doit être interprété avec prudence : il se pourrait bien en effet que la circulation d'informations dans l'entreprise participative contribue à faire naître et à développer ce besoin chez le travailleur ; le travailleur de l'entreprise non-participative, n'ayant pas développé ce besoin, serait « satisfait ».

En résumé, les résultats de cette étude concordent avec ceux des autres recherches pour indiquer des corrélations nettement positives entre participation et satisfaction au travail. Les relations du travail semblent également être affectées très positivement, de même que certaines conditions de travail. Par contre, l'étude fournit peu d'indices quant à l'incidence de la participation sur la productivité. Il s'agit de plus d'une étude ponctuelle qui ne situe pas ses résultats dans la perspective de l'évolution de l'entreprise participative. Certaines des expériences étudiées ont dû être abandonnées depuis. Il nous faudra donc revenir sur cette question lors du prochain chapitre portant sur l'appréciation globale de la participation.

---

3. D'Aragon, Tarrab et Nightingale, *La participation dans les entreprises*, 1980, p. 111.

Tableau 16

Résultats globaux de la variable entreprise participative[1] en fonction de chacun des facteurs décrivant les thèmes de qualité de vie au travail – Recherche de l'UQAM-Université Queen's (1977-1978)

Thèmes de qualité de vie au travail	Facteurs descriptifs	Degré de signification[2] (,05)	Bêta[3] (±)
Valeurs	Valeurs positives vis-à-vis de l'honnêteté et du dur labeur des gens.	,000	,193
	Valeurs « X » de McGregor, c'est-à-dire que les gens sont naturellement paresseux, qu'il faut leur dire quoi faire, les surveiller et les contrôler constamment.	,000	-,217
	Valeurs pessimistes sur la nature humaine.	,000	-,207
Satisfaction	Besoin d'accomplissement et d'affiliation.	,000	,250
	Satisfaction générale au travail.	,001	,181
	Salaires, avantages sociaux et sécurité.	,000	,291
Comportement envers la supervision et la direction	Attitudes positives à l'égard de la supervision et de la direction.	0	,401
Aliénation	Sentiment d'aliénation assez fort dans ce monde.	,001	-,182
	Sentiment de responsabilité à l'égard de son groupe de travail, de son secteur, de toute l'usine	,002	,179
	Le monde où nous vivons est essentiellement accueillant.	,003	,118
Jeux d'influence	Impact du changement (négatif : cela crée plus de problèmes que ça en résout et les employés y perdent à la fin).	0	-,352
	Son propre impact sur les décisions. Actuel : grande influence	,000	,246
	Son propre impact sur les décisions : plus grande influence souhaitée	,014	-,149
	Impact actuel des travailleurs et représentants syndicaux : très grand.	,023	,131
	Bonne participation aux décisions (actuelle et souhaitée)	,000	,365
Structure organisationnelle	Sentiment d'être toujours surveillé	0	-,267
	Souplesse de l'organisation dans la prise de décisions	,001	,161
Relations intergroupes	Situations conflictuelles perçues. Les relations inter-groupes semblent être défectueuses.	,000	-,219
Résolution de conflits	Agissent ensemble pour résoudre les conflits	0	,319
Auto-évaluation et estime de soi	Grande satisfaction de son travail	,000	,261
	On se moque de l'avenir de l'entreprise	,001	-,151
	Vie actuelle difficile	,039	-,103
Communication	Bonnes informations reçues des supérieurs et des pairs	,001	-,156

Source : D'Aragon, Tarrab et Nightingale, *La participation dans les entreprises*, 1980, pp. 84-99.

1 Les auteurs ont également analysé les différents indicateurs de qualité de vie en fonction de d'autres distinctions que celles basées sur la participation. Les comparaisons retenues sont cadres/travailleurs, vieux/jeune, Québec/Ontario, petite/grande entreprise. Nous ne considérons pas les conclusions qui se rapportent à ces variables puisqu'elles se situent en dehors de notre objet.

2 niveau de signification acceptable .05 (5 % de risque d'erreur).

3 l'indice Bêta donne le « signe » (+ ou –) selon lequel il faut lire les résultats. Voici un exemple de la façon de lire ces résultats avec le premier facteur descriptif portant sur les valeurs. Les travailleurs des entreprises participatives quand on les compare à ceux des entreprises non-participatives ont plus de valeurs positives vis-à-vis de l'honnêteté et du dur labeur des gens. Le Beta est positif, donc le facteur descriptif est positif pour les entreprises participatives et négatif pour les entreprises non-participatives. Quant au degré de signification, 000, il indique qu'il n'y a pas une chance sur 1000 de se tromper.

Pour le moment, il convient de retenir que les études empiriques disponibles établissent un taux de corrélation positif, plus ou moins direct, entre la participation de gestion et la plupart des éléments qui nous intéressent. Nous allons maintenant observer ce qu'il en est pour la cogestion elle-même.

4.2 *Les impacts de la cogestion : quelques diagnostics*

Les impacts de la participation de gestion ont pu être évalués grâce à l'apport de quelques études empiriques à tendance positiviste. Malheureusement, aucune étude n'est disponible pour évaluer, même de manière incomplète et indirecte, les impacts de la cogestion.

Pour répondre aux questions posées dans la présente section quant à l'effet de la cogestion sur l'emploi, la satisfaction au travail, la productivité, les conditions et relations du travail, nous aurons donc recours à une analyse ponctuelle des 34 cas de cogestion analysés au chapitre précédent. Nous utiliserons pour ce faire une démarche diachronique qui tient compte des phases d'évolution des expériences – avant la cogestion, au début de l'expérience et actuellement – de façon à établir, à défaut d'une mesure plus exacte, un diagnostic sur l'effet positif, négatif ou nul de chacun des indicateurs.

En vue d'uniformiser le processus d'évaluation, chaque indicateur a été opérationnalisé en fonction d'indices descriptifs spécifiques qui sont reproduits au tableau 17. Ainsi, l'effet de la cogestion sur l'emploi a été qualifié à partir de la variation du nombre d'emplois existant avant la cogestion par rapport au nombre enregistré au début de la cogestion et actuellement. Pour apprécier le sens de l'évolution de la productivité des entreprises cogérées, le même cheminement a été réalisé à partir des indices suivants : quantité et qualité des produits fabriqués ou des services rendus, situation financière de l'entreprise. Les variations enregistrées concernant le taux de roulement, le taux d'absentéisme et le nombre d'accidents de travail ont servi à poser un diagnostic concernant l'effet de la cogestion sur la satisfaction au travail. Par ailleurs, c'est à partir de l'évolution des salaires et des avantages sociaux qu'ont été posés les diagnostics concernant les conditions de travail. Enfin, la comparaison des relations du travail entre les diverses phases d'évolution retenues a été établie sur le nombre de griefs, la fréquence des grèves et le climat de travail.

Pour chaque indice descriptif, nous recherchions soit un élément quantifiable, soit un ou des faits significatifs qui permettent d'apprécier le sens des changements survenus au niveau de l'indicateur de performance correspondant.

Tableau 17

Liste des indicateurs et indices descriptifs retenus pour l'évaluation des entreprises cogérées

Indicateurs	Indices descriptifs
Emploi	– nombre
Satisfaction	– taux de roulement – taux d'absentéisme – accidents de travail
Productivité	– quantité – qualité – situation financière
Conditions de travail	– salaires – avantages sociaux
Relations du travail	– griefs – climat de travail

Ces diagnostics ont été établis en collaboration avec des informateurs privilégiés : analystes financiers régionaux du PECEC, membre de la direction ou cadre supérieur de l'entreprise. Dans le cas d'entreprises cogérées qui n'existent plus, nous avons fait appel à des personnes actives lors du fonctionnement de la formule de participation (représentant gouvernemental, représentant syndical ou membre de l'ancienne direction).

Cette démarche présente des lacunes évidentes. La rigueur scientifique aurait posé certaines exigences en regard de la définition des indicateurs, du déroulement de l'expérience, de la façon de recueillir les données etc.. En conséquence, il faut plutôt considérer les résultats présentés dans cette section comme étant des pistes révélatrices de la performance des entreprises cogérées.

De plus, il faut noter que ces évaluations sont plus fidèles pour les entreprises de première et deuxième génération. Pour la troisième génération, seulement trois expériences ont fait l'objet d'une évaluation pour l'ensemble des indicateurs de performance répertoriés.

Pour de plus amples renseignements, le lecteur est invité à consulter la partie « évaluation » des tableaux-synthèses 5,1 à 5,34 et le tableau récapitulatif 5,3 (évaluation de la cogestion) à l'annexe 5 du présent rapport.

4.2.1 L'emploi

L'introduction d'une forme de cogestion semble favoriser la création d'emplois dans les entreprises examinées. Le tableau 18 présente les résultats des diagnostics po-

sés sur l'évolution du nombre d'emplois dans les entreprises cogérées. Vingt-six des 34 entreprises examinées affichent un diagnostic « positif » concernant l'impact de la cogestion sur l'emploi. Par ailleurs, la cogestion ne semble pas avoir eu d'effet sur l'emploi dans deux entreprises. De plus, aucune entreprise ne signale une diminution du nombre d'emplois suite à l'introduction de la cogestion. Enfin, aucun diagnostic sur cet indicateur de perfornance n'a pu être posé dans six entreprises.

Tableau 18

Évaluation de l'impact de la cogestion sur l'emploi

Diagnostic	Nombre de cas			Total
	1e génération (avant 1978)	2e génération (1978-1982)	3e génération (1983 et plus)	
positif	7	15	4	26
nul	1	0	1	2
négatif	0	0	0	0
n.d.	2	0	4	6
Total	**10**	**15**	**9**	**34**

Source : Tableau récapitulatif 5,3, « évaluation de la cogestion », annexe 5.

L'impact positif de la cogestion sur l'emploi origine du contexte d'implantation de la cogestion. Comme nous l'avons vu, plusieurs entreprises cogérées ont été mises sur pied dans un contexte de relance ou de consolidation. Dans ce cas, l'effet positif de la cogestion sur l'emploi résulte du maintien de ces emplois. Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de la fondation ou de l'expansion de l'entreprise, la création de nouveaux emplois provoque directement un effet positif sur cet indicateur de performance.

4.2.2 La productivité

La cogestion paraît avoir un impact favorable sur la productivité de l'entreprise : quantité ou qualité de la production et, indirectement, état de la situation financière. Le tableau 19 présente les diagnostics posés concernant cet indicateur de performance. Vingt entreprises présentent un diagnostic positif. Seulement deux entreprises affichent un diagnostic de stabilité. Par ailleurs, l'introduction d'une forme de cogestion semble avoir un impact négatif dans quatre entreprises. Enfin, aucun diagnostic sur cet indicateur de performance n'a pu être posé dans huit entreprises.

L'impact positif sur la productivité survient notamment dans les entreprises de la deuxième génération. Une fois de plus, ce phénomène paraît lié au fait que cette génération d'entreprises compte principalement des cas de relance et de consolidation.

Tableau 19

Évaluation de l'impact de la cogestion sur la productivité de l'entreprise

Diagnostic	Nombre de cas			Total
	1e génération (avant 1978)	2e génération (1978-1982)	3e génération (1983 et plus)	
positif	5	13	2	20
nul	2	0	0	2
négatif	2	2	0	4
n.d.	1	0	7	8
Total	**9**	**15**	**9**	**34**

Source : Tableau récapitulatif 5,3, « évaluation de la cogestion », annexe 5.

Les deux entreprises qui présentent un diagnostic de stabilité quant à la productivité appartiennent à la première génération. Il s'agit d'un cas de succession (cas 5,1) et d'un cas de consolidation (cas 5,2) dont le fonctionnement s'est de plus en plus apparenté en cours de route à l'entreprise traditionnelle. La cogestion dans ces entreprises était majoritaire au début de l'implantation de la formule de participation, plus de 50 % de la propriété votante étant détenue par les travailleurs ; actuellement, elle est nettement minoritaire, les travailleurs détenant moins de 34 % de la propriété votante.

L'impact négatif de la cogestion sur la productivité résulte de difficultés d'organisation de l'entreprise. Deux des entreprises qui présentent ce diagnostic sont des entreprises communautaires où les difficultés d'organisation de la production sont nombreuses en raison du caractère décentralisé de la structure d'autorité (cas 5,11 et 5,13). Dans deux autres entreprises (cas 5,4 et 5,21), la diminution de la productivité s'est effectuée de la façon suivante : au début de la cogestion, il y a une période d'augmentation de la quantité et de la qualité de la production ; cependant, suite à des conflits internes – contrôle par les représentants syndicaux, méfiance envers les investisseurs –, la productivité de l'entreprise est pratiquement retombée à son niveau antérieur.

4.2.3 La satisfaction

Les lacunes de notre approche ne permettent guère un diagnostic précis concernant l'impact de la cogestion sur la satisfaction des travailleurs ; dans l'impossibilité de mener une enquête auprès des travailleurs eux-mêmes, nous avons eu recours à des indices indirects : absentéisme, taux de roulement et accidents de travail. Le tableau 20 présente les résultats des diagnostics ainsi posés. Un peu moins du tiers des entreprises présente un diagnostic d'impact positif de la cogestion sur la sa-

tisfaction des travailleurs. En effet, dix entreprises enregistrent actuellement ou à la fin de l'expérience une diminution des taux d'absentéisme, de roulement de main-d'oeuvre ou d'accidents de travail comparativement à la situation antérieure. Pour 11 entreprises, la cogestion semble n'avoir eu aucun effet sur la satisfaction. Par ailleurs, quatre entreprises indiquent une baisse de la satisfaction des travailleurs depuis l'introduction d'une forme de cogestion. Aucun diagnostic n'a pu être posé dans neuf entreprises.

Tableau 20

Évaluation de l'impact de la cogestion sur la satisfaction des travailleurs

Diagnostic	Nombre de cas			Total
	1e génération (avant 1978)	2e génération (1978-1982)	3e génération (1983 et plus)	
positif	5	3	2	10
nul	2	8	1	11
négatif	2	2	0	4
n.d.	1	2	6	9
Total	10	15	9	34

Source : Tableau récapitulatif 5,3, « évaluation de la cogestion », annexe 5.

L'examen des cas dont le diagnostic est positif révèle que ce sont surtout dans les entreprises de la première génération (avant 1978) que la satisfaction au travail semble s'améliorer suite à l'implantation d'une forme de cogestion. Ce résultat peut être attribuable au fait que la mise en oeuvre d'une forme de cogestion au début des années 1970 s'est réalisée dans un contexte de prise en charge collective des travailleurs ; de la sorte, ces derniers ressentaient une fierté légitime face à la relance ou la poursuite des activités de l'entreprise. D'ailleurs, des expériences de cogestion communautaire (cas 5,8 et 5,10) et une expérience d'autogestion (cas 5,9) figurent parmi les cinq entreprises de la première génération qui présentent un diagnostic positif sur la satisfaction.

Ce sont surtout les entreprises de seconde génération qui montrent un effet nul sur la satisfaction des travailleurs. L'on se souviendra que plusieurs formules de cogestion ont été mises sur pied entre 1978 et 1982 dans le but de sauver des emplois de sorte que, dans un tel contexte, les « problèmes de satisfaction au travail » sont relégués à un niveau de préoccupations secondaires. Quand on risque de perdre son emploi, on s'en absente peu ; de même, quand on demeure en région éloignée, la possibilité de changer d'emploi est plus réduite. Cette interprétation vaut également pour les deux entreprises de la première génération et pour celle de la troisième génération qui présentent un tel diagnostic.

4.2.4 Les conditions de travail

La cogestion n'apparaît pas avoir d'effets définis sur les conditions de travail (salaires et avantages sociaux). Selon le tableau 21, les 34 entreprises cogérées se répartissent dans des proportions semblables dans les divers diagnostics susceptibles d'être posés : dans neuf entreprises, on constate que la cogestion contribue à rehausser les conditions de travail ; dans dix entreprises, la cogestion ne semble pas produire d'effet ; une baisse des conditions de travail paraît attribuable à la cogestion dans six entreprises ; enfin, il a été impossible de poser un diagnostic dans neuf cas.

Tableau 21

Évaluation de l'impact de la cogestion sur les conditions de travail

Diagnostic	Nombre de cas			Total
	1e génération (avant 1978)	2e génération (1978-1982)	3e génération (1983 et plus)	
positif	5	3	1	9
nul	4	6	0	10
négatif	0	4	2	6
n.d.	1	2	6	9
Total	10	15	9	34

Source : Tableau récapitulatif 5,3, « évaluation de la cogestion », annexe 5.

Un examen attentif de la variation des salaires et des avantages sociaux nous montre que chacun des diagnostics se présente suivant un scénario particulier. Dans les cas d'évaluation positive des effets de la cogestion sur les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux subissent une réduction lors de l'implantation de la formule et ils s'améliorent par la suite pour devenir proportionnellement supérieurs à ce qu'ils étaient avant la cogestion. Dans les cas d'évaluation nulle, les salaires et les avantages sociaux ne présentent aucune variation lors de l'implantation d'une forme de cogestion. Ils sont alors régis par la convention collective ou ils se basent sur les salaires et avantages sociaux qu'offre le secteur. Par contre, dans les cas d'évaluation négative, les salaires et avantages sociaux se trouvent réduits (temps de travail non payé, diminution des congés sans compensation, etc.) lors du démarrage de l'expérience et, par la suite, cette situation, loin de s'améliorer, continue de se dégrader.

4.2.5 Les relations du travail

Les effets de la cogestion sur les relations du travail (griefs, moyens de pression, climat dans l'entreprise) semblent varier selon qu'il y ait absence ou présence d'un syndicat. Les tableaux suivants présentent l'évaluation de la cogestion sur les relations patronales-syndicales (tableau 22) et sur les relations patronales-ouvrières (tableau 23).

Tableau 22

Évaluation de l'impact de la cogestion sur les relations patronales-syndicales

Diagnostic	Nombre de cas			Total
	1e génération (avant 1978)	2e génération (1978-1982)	3e génération (1983 et plus)	
positif	1	4	2	7
nul	1	3	0	4
négatif	2	2	0	4
n.d.	2	0	1	3
Total	**6**	**9**	**3**	**18**

Source : Tableau récapitulatif 5,3, « évaluation de la cogestion », annexe 5.

Tableau 23

Évaluation de l'impact de la cogestion sur les relations patronales-ouvrières

Diagnostic	Nombre de cas			Total
	1e génération (avant 1978)	2e génération (1978-1982)	3e génération (1983 et plus)	
positif	4	4	0	8
nul	0	0	0	0
négatif	0	0	1	1
n.d.	0	2	5	7
Total	**4**	**6**	**6**	**16**

Source : Tableau récapitulatif 5,3, « évaluation de la cogestion », annexe 5.

La mise en place d'une forme de cogestion semble avoir provoqué des effets positifs dans sept des 18 entreprises syndiquées. Parmi les 16 entreprises non-syndiquées, huit présentent également un diagnostic positif. Quatre entreprises syndiquées n'ont pas enregistré d'impact et un diagnostic négatif a été établi dans quatre autres entreprises syndiquées. Dans les entreprises non-syndiquées, seulement une entreprise semble avoir connu un effet négatif sur les relations du travail. Par ailleurs, on note que trois entreprises syndiquées et sept entreprises non-syndiquées n'ont pu faire l'objet d'une évaluation concernant l'effet de la cogestion sur les relations du travail.

En quelque sorte, les effets positifs de la cogestion sur les relations du travail semblent similaires qu'il y ait absence ou présence d'un syndicat. En ce qui concerne les effets « nul ou négatif » de la cogestion, ceux-ci semblent prépondérants dans les entreprises où les travailleurs sont syndiqués.

Dans les entreprises syndiquées, l'impact de la cogestion sur les relations du travail paraît lié à l'attitude et à la position du syndicat vis-à-vis de la formule de cogestion. Dans les cas d'effet positif, on note que le syndicat a redéfini son rôle stratégique de façon à s'adapter aux nouvelles conditions de gestion de l'entreprise. De la sorte, le climat de travail s'améliore, le nombre de griefs diminue et l'attitude envers la direction devient plus conciliante. Un diagnostic nul implique que le syndicat continue d'assurer son rôle traditionnel de représentant des travailleurs et, dans ce cas, le climat des relations du travail demeure inchangé.

Par ailleurs, le contrôle total de l'expérience de cogestion par le syndicat est à l'origine des diagnostics négatifs sur les relations du travail. Des expériences de cogestion qui se sont déroulées au début des années 1970 ont donné lieu à différents conflits reliés à la difficulté de concilier le double statut d'actionnaire et de syndiqué ou aux différences de vue entre les représentants de la centrale syndicale et ceux de la section locale du syndicat (cas 5,2 et cas 5,4). Ces oppositions ont entraîné une dégradation du climat de travail dans les entreprises concernées. Également, on a pu diagnostiquer une détérioration relative des relations du travail due à la méfiance des travailleurs envers les investisseurs impliqués (cas 5,15 et 5,21). Nous reviendrons sur ces considérations au chapitre suivant.

Dans les entreprises non syndiquées, la cogestion semble assouplir les relations du travail. Le climat de travail s'en trouve amélioré. Une entreprise non-syndiquée présente toutefois un diagnostic négatif ; il s'agit d'un cas de relance par des investisseurs locaux et un groupe de travailleurs (cas 5,33). Dans l'ancienne entreprise, les travailleurs étaient syndiqués alors qu'ils ne le sont pas dans la nouvelle, ce qui explique peut-être le diagnostic négatif.

4.2.6 Évaluation globale

Une corrélation positive semble donc s'établir dans la plupart des cas de cogestion entre participation et amélioration de la performance des entreprises. Cependant, il nous a semblé important d'établir une synthèse plus

systématique de ces diagnostics partiels afin de mieux vérifier la validité de cette image.

Pour effectuer cette opération, nous avons convenu de considérer la relation entre participation et amélioration de la performance quand les diagnostics positifs étaient posés pour au moins trois indicateurs ; ainsi, dans un cas où la productivité, l'emploi et la satisfaction seraient affectés positivement, nous considérerions l'impact de la cogestion comme « globalement » positif. La même règle a été appliquée pour les diagnostics nuls et négatifs.

Le tableau 24 présente les résultats de cette démarche synthétique. La cogestion semble avoir un impact général positif dans 21 des 34 entreprises examinées. Deux entreprises ne présentent pas de changements notables et trois cas font voir un impact global négatif. Huit cas ne permettent pas de conclure dans un sens ou dans l'autre.

Tableau 24

Évaluation globale des impacts de la cogestion

Diagnostic	Nombre de cas			Total
	1re génération (avant 1978)	2e génération (1978-1982)	3e génération (1983 et plus)	
positif	5	14	2	21
nul	2	0	0	2
négatif	2	1	0	3
n.d.	1	0	7	8
Total	**10**	**15**	**9**	**34**

Source : Tableau récapitulatif 5,3, « évaluation de la cogestion », annexe 5.

L'effet positif de la cogestion peut être attribuable au contexte de fermeture dans lequel ces entreprises sont nées ; la poursuite des activités de l'entreprise expliquerait alors la réaction positive pour les indicateurs de performance considérés. Toutefois, cette explication ne tient pas compte de la « durée » des expériences de cogestion.

Les diagnostics « stable » et « négatif » doivent eux aussi être considérés par rapport au contexte d'origine. Les diagnostics de stabilité ont été posés dans des entreprises de la première génération où la direction a été reprise par les cadres (cas 5,1 et 5,2) lesquels ont continué de fonctionner de la même manière qu'avant l'introduction de la cogestion. Les diagnostics négatifs surviennent, quant à eux, dans des cas très éprouvants : on y signale des conflits idéologiques ainsi qu'une gestion peu organisée et peu axée sur la rentabilité financière (cas 5,4 ; 5,10 et 5,21).

Malgré le caractère subjectif de certaines appréciations, des tendances générales se dégagent avec assez de netteté quant à l'impact de la cogestion sur les indicateurs de performance examinés.

Au plan des critères économiques « emploi et productivité », les tendances décelées se dessinent même avec une bonne précision. En ce qui concerne la satisfaction et les conditions de travail, par contre, on note une absence de tendance claire : on retrouve autant d'effets positifs que négatifs. Pour ce qui est des effets de la cogestion sur les relations du travail, ils semblent généralement en améliorer le climat.

En dernier lieu, il convient de rappeler encore une fois les éléments contextuels qui affectent les résultats de cette évaluation.

La mise en place de la cogestion dans des entreprises en voie de consolidation ou de relance favorise, comme nous l'avons signalé, des diagnostics « positifs ». En effet, la poursuite des activités de l'entreprise suscite une dynamique qui bouleverse plusieurs aspects fonctionnels de l'entreprise. Entre autres, l'espoir de conserver son emploi, et non seulement la cogestion ou l'accès au statut d'actionnaire, fait en sorte que les travailleurs ont tendance à être plus productifs, moins exigeants et plus souples envers les politiques de la direction. De même, la survie de l'entreprise permet le maintien d'un certain nombre d'emplois. Il est donc difficile de nettement distinguer la part de responsabilité attribuable à la situation économique de l'entreprise ou à la venue de la cogestion.

En résumé

Aussi partiels et discutables qu'ils soient, ces résultats confirment néanmoins les conclusions des études qui visaient à déterminer les impacts de la participation de gestion. Il demeure par contre difficile de préciser lequel des deux types de participation – participation de gestion ou cogestion – produit le plus d'impacts positifs sur les aspects de performance retenus ; c'est là encore une question sur laquelle il faudra revenir au cours du prochain chapitre. Celui-ci tentera de fournir une appréciation globale de la participation dans l'entreprise au Québec.

Chapitre V
Appréciation globale et conclusion

Le présent ouvrage s'est ouvert sur quelques considérations et définitions théoriques des principales notions qui entourent la participation. Ces précisions ont débouché sur une distinction entre la participation de gestion et la cogestion, distinction que nous avons maintenue par la suite. Nous avons aussi pu observer, au cours de notre démarche, que les expériences de cogestion les plus récentes tendent vers des formes plus simples de participation de gestion.

Dans un second chapitre, nous avons examiné de plus près les expériences québécoises de participation de gestion. Elles nous sont apparues diversifiées et assez peu liées aux caractéristiques structurelles, telles la taille, la région, le secteur d'activité ou le statut syndical. Ces expériences semblent davantage dues à une initiative patronale et modifient assez peu le statut du travailleur dans l'entreprise. Par contre, les expériences les plus récentes, et plus particulièrement celles qui débordent la simple participation à la gestion pour rejoindre le partage de la propriété, paraissent, quant à elles, cheminer dans une direction proche de la démocratie industrielle. Faut-il, encore une fois, conclure à une convergence des deux genres ?

À partir des origines et de la portée de la démocratie industrielle, nous avons identifié les expériences québécoises de cogestion en y distinguant assez nettement trois générations d'entreprises ; la première, née dans un climat de lutte idéologique, la seconde issue de tentatives de sauvetages d'entreprises et la troisième davantage tournée vers des cas de consolidation et d'expansion d'entreprises. D'une génération à l'autre, tout comme dans l'évolution générale des expériences à l'intérieur de chaque génération, nous avons observé un glissement très net des pouvoirs et du statut des travailleurs ; plus nous avancions vers notre époque, plus la part de la propriété, de la gestion et des résultats dévolue aux travailleurs diminuait en importance. Autre tendance peut-être vers une convergence des deux genres, mais cette fois sur le terrain de la participation de gestion ?

Finalement, la cogestion n'aura-t-elle été, au Québec, qu'une réponse aux difficultés économiques des années 1970 et au tournant des années 1980, une tentative d'assurer un sursis à des entreprises condamnées par la crise générale et les resserrements partiels dans les secteurs mous de l'industrie québécoise ? À l'inverse, la participation de gestion apparaît comme l'apanage des industries qui ont survécu et de celles qui n'avaient jamais connu de difficultés aussi sérieuses. Ce tour d'horizon confirme-t-il un solide préjugé né de quelques expériences malheureuses de cogestion : la cogestion pour les entreprises en sursis et la participation de gestion pour les entreprises bien portantes et dynamiques ?

Le quatrième chapitre, à bien des égards, tend à confirmer cette façon de voir. En évaluant les impacts de chaque genre, nous avons pu déterminer quelques tendances générales ; la participation de gestion n'y apparaît pas génératrice d'emplois alors que la cogestion y trouve son résultat le plus éclatant. Sur le plan de la productivité, des conditions de travail, des relations du travail et de la satisfaction des travailleurs, les mérites des deux formes de participation semblent s'équivaloir dans les cas où les données et notre démarche nous permettent de conclure avec netteté.

Ces importantes questions, soulevées en filigrane tout au long de l'ouvrage et constamment renvoyées « à un chapitre ultérieur », méritent enfin un traitement systématique. La diversité des sources et des méthodologies utilisées dans les chapitres précédents ainsi que le poids des éléments contextuels sur le déroulement des expériences justifient enfin une approche globale. Les questions très spécifiques posées lors du chapitre précédent sur certains impacts de la participation, pour aussi intéressantes et indispensables qu'elles soient, constituent des critères d'appréciation extrinsèques aux expériences elles-mêmes ; telle entreprise participative, par exemple, a pu ne pas connaître de hausse de productivité, mais s'était-elle seulement fixée cet objectif ? Est-ce le résultat de la cogestion ou simple effet de conjoncture que le maintien des emplois observé dans telle autre expérience ?

Il importe donc de compléter notre démarche par un examen plus global en faisant place aux éléments contextuels tout comme aux objectifs intrinsèques aux expériences de participation, voire même aux patterns généraux de comportement qui, d'une expérience à l'autre, relient les différents groupes d'acteurs, patrons, cadres, travailleurs, syndicats, communautés et intervenants étatiques. De la sorte, les expériences individuelles n'apparaîtront plus comme des monolithes et il deviendra plus aisé de percevoir les traits et l'évolution des visages réels de la participation au Québec. Le présent chapitre a pour but de procéder à une telle appréciation globale du développement de la participation.

En bout de course, cet ouvrage vise à préciser les facteurs généraux de succès et d'échec des expériences participatives et à mieux situer l'évolution de la participation dans le contexte de l'entreprise québécoise des 15 dernières années. Il va également nous permettre de dégager certaines recommandations quant à la poursuite et au développement de la participation dans l'entreprise québécoise d'aujourd'hui.

Bien qu'ici encore nous ayons recours à certaines études pour nous appuyer, nous construisons l'essentiel de l'analyse et des conclusions de ce chapitre à partir des matériaux et informations recueillies au cours de la recherche effectuée en démocratie industrielle et humanisation du travail par le groupe de recherche de la Faculté d'administration à l'Université Laval. Par ailleurs, les propos du présent chapitre se dégagent en partie des visites d'entreprises que nous avons effectuées[1]. Les informations recueillies par ces approches qualitatives constituent des éléments de réponse qui tiennent compte de l'évolution générale des expériences de participation, du poids des éléments contextuels, des motivations intrinsèques des partenaires et des problèmes et réalisations qui se dégagent du vécu des expériences.

La première partie du chapitre porte sur les problèmes et les réalisations générales qui semblent se dégager des expériences de participation au Québec et que les études antérieures, axées sur des critères objectifs et extrinsèques aux expériences, n'avaient perçu que de façon très marginale ou, à la limite, avaient ignorés. Ces problèmes ont trait à la situation juridique, au financement, à l'organisation et au développement de l'expérience de participation. Cette première partie sera appuyée sur deux études, l'une en provenance du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme et l'autre commanditée par le défunt Conseil de Planification et de Développement du Québec.

Dans la seconde partie, nous exploiterons davantage les analyses du groupe de recherche de l'Université Laval et les informations recueillies lors de nos visites d'entreprises pour approfondir ces problèmes et illustrer les modes de solutions inventés par le milieu lui-même. À cet égard, nous nous efforcerons d'illustrer les contraintes objectives qui pèsent sur les expériences de participation ; nous examinerons tour à tour les contraintes d'ordre légal, d'ordre financier, d'ordre organisationnel et d'ordre stratégique. Nous examinerons aussi comment les partenaires s'efforcent de répondre à ces contraintes par différents mécanismes et stratégies dont nous évaluerons la portée sur le développement de la participation au Québec.

La troisième partie portera sur la question de la convergence entre cogestion et participation de gestion à l'époque actuelle.

En guise de remarques finales, cette fois nous présentons quelques recommandations pour encourager le développement de la participation au Québec.

5.1 *Problèmes communs aux expériences de participation : droit, financement, organisation, développement*

Les problèmes que nous abordons ici caractérisent davantage la cogestion, bien que les cas de participaton de gestion avec accès à la propriété n'en soient pas exempts. Ces problèmes ont longtemps été perçus comme des difficultés spécifiques à la pratique de la cogestion dans le cadre québécois, mais le développement et le rapprochement des deux modèles permettent d'identifier des problèmes communs, du moins dans leurs aspects fondamentaux.

Ces problèmes seront définis à l'aide de deux études qualitatives qui en ont présenté une description assez serrée et qui ont en même temps fourni une démystification des réalisations et des difficultés de la participation. La première étude, en provenance du MICT, porte surtout sur des cas de cogestion ; l'étude du CPDQ embrasse également la participation de gestion.

L'analyse effectuée par le MICT en 1977 fait un tour d'horizon des principaux cas d'entreprises participatives existantes de façon à dégager les difficultés ou limites inhérentes à ce mode d'organisation de l'entreprise[2]. C'est à partir de données recueillies auprès de dix entreprises corporatives[3] et de six coopératives ouvrières de production que la direction des politiques industrielles du MICT a établi divers constats sur la participation ouvrière.

L'étude du CPDQ, pour sa part, est réalisée au début des années 1980 par un comité de concertation gouvernementale sur la participation, réunissant des représentants du monde des affaires, des syndicats, du gouvernement et deux spécialistes de la question. En guise de cadre d'évaluation, le Comité entreprise-participation commence par demander à des chercheurs universitai-

1. Cas 4,11 ; 5,9 ; 5,24 ; 5,26 (annexe 5).

2. Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, *Étude sur les expériences d'autogestion au Québec*, 1977.

3. Huit de ces expériences font partie des entreprises de la première génération que nous avons présentées dans le chapitre précédent.

res intéressés à la participation de faire état de leurs travaux afin de fournir des critères d'évaluation pour classifier et analyser les expériences québécoises de participation[4]. S'appuyant sur des réflexions fournies par les experts, les membres du Comité ont ensuite produit leur propre rapport, dont une partie majeure remet en question les différents préjugés entretenus sur la participation[5].

L'étude du MICT et celle du CPDQ présentent des constats semblables en ce qui a trait au problème de la répartition du pouvoir et à celui de la réussite lors de l'implantation d'une formule de cogestion.

En ce qui concerne le pouvoir dans l'entreprise participative, il semble, selon les auteurs de ces documents, que la répartition égale de la propriété entre les travailleurs n'entraîne pas nécessairement une répartition égale du pouvoir. Ainsi, l'organisation du travail dans les entreprises cogérées conserve un caractère traditionnel et hiérarchique. Souvent, l'évolution des expériences de participation permet l'émergence de leaders qui en viennent à détenir une part importante du pouvoir. Tout comme dans l'entreprise traditionnelle, la non-intégration des fonctions administratives et des fonctions productives semble, selon les analystes, demeurer présente dans les entreprises cogérées.

Un autre élément sur lequel les deux études adoptent une position semblable concerne l'environnement financier. Comme ces expériences ont souvent lieu dans des secteurs moins rentables de l'activité économique, cette caractéristique structurelle limite grandement leur performance et leur viabilité.

Le document du MICT identifie également pour les travailleurs un problème de manque de capital de risque comme limite à la participation dans l'entreprise. À chaque étape de la croissance de l'entreprise, la participation des travailleurs est remise en question. Au départ, ceux-ci doivent trouver le capital suffisant pour la location ou le rachat de l'entreprise. Après la mise en opération, l'entreprise doit, pour rester concurrente, moderniser ses équipements, ce qui nécessite de nouveaux capitaux. Enfin, l'entreprise qui devient rentable a besoin de financement pour son expansion. Un appel à de nouveaux capitaux s'impose, ce qui provoque une dilution de la propriété et remet en question le contrôle de l'entreprise par les travailleurs.

De plus, l'étude du MICT signale d'autres observations se rapportant aux attitudes et aux craintes des travailleurs qui s'impliquent dans une formule de cogestion. Ainsi, on a observé qu'une fois les objectifs de départ atteints (sauver ou créer des emplois), la propension des travailleurs à s'intéresser aux affaires de l'entreprise diminue. Le manque de formation et d'informations données par les représentants des travailleurs constitue un frein à leur intégration continue et explique en partie la situation. Les auteurs signalent aussi que l'introduction d'une formule de participation éveille parfois la méfiance des travailleurs à cause des coûts élevés (baisses de salaires, endettement ou canalisation des économies) occasionnés par leur accession à la propriété.

Comme on le voit, ces problèmes se situent beaucoup plus près du vécu du travailleur – ou de tout autre catégorie de partenaire – engagé dans une expérience de cogestion, que ne le sont les critères extrinsèques d'évaluation mentionnés au chapitre précédent. La productivité, par exemple, n'est qu'indirectement reliée à la solution à court terme des problèmes de financement et de relance ; la satisfaction au travail est difficile à mesurer dans un contexte d'insécurité d'emploi, de baisse de salaire et d'endettement des travailleurs pour fournir leur quote-part du refinancement de l'entreprise. Comme nous le verrons plus loin, dans les entreprises cogérées de première et de deuxième génération, les recherches du groupe en démocratie industrielle et humanisation du travail confirment que ce sont là, avec les relations syndicales et les problèmes opérationnels au niveau de l'atelier, les principales préoccupations des travailleurs dans les expériences de cogestion.

C'est de la confusion entre ces problèmes et les critères extrinsèques d'évaluation de performance que sont nés les mythes – positifs ou négatifs – sur les effets de la participation au Québec ; comment préciser, par exemple, si le maintien de l'organisation traditionnelle du travail et de la gestion tient à « l'utopie » du modèle ou bien au désintéressement des travailleurs pour le gouvernement de l'entreprise, ou bien à la nécessaire tension de tous pour assurer la priorité de survie de l'entreprise ? C'est pour remettre en question les préjugés facilement échafaudés à partir de la connaissance superficielle d'un ou deux cas d'entreprise participative que l'étude du CPDQ entreprend d'identifier et de démonter les mythes qui entourent la participation au Québec.

Cette étude identifie ainsi certains mythes dont nous faisons brièvement état compte tenu de leur importance sur la formulation d'un jugement global nuancé et différencié sur le bilan de la participation au Québec[6].

---

4. Le résultat de cette démarche se trouve dans le document du CPDQ intitulé : *La participation dans l'entreprise au Québec*, 1981.
5. CPDQ, *La participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec*, octobre 1982.
6. CPDQ, *La participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec*, 1982, pp. 45-59.

A– *Participation et paix sociale*

Les expériences de participation sont loin d'être garantes de l'absence de rivalités ou de conflits. Elles sont généralement source de tensions car, dans la pratique, l'entreprise participative se trouve souvent déchirée par des objectifs contradictoires. De plus, le processus normal de régulation des conflits par une intervention autoritaire s'actualise difficilement là où tout le monde peut être appelé à dire son mot.

B– *Participation et évolution de l'entreprise*

L'évolution des entreprises participatives se fait suivant une succession de stades imprévisibles. Lorsque les partenaires de l'entreprise s'engagent dans une formule de participation, ils ne peuvent prévoir l'évolution que prendra celle-ci : succès ou insuccès sur les plans économiques, organisationnels et humains. Les objectifs de départ ne sont même pas toujours clairement explicités et l'expérience peut se transformer de manière positive ou tout au contraire être remise en question à un stade ultérieur.

C– *Participation et pouvoir dans l'entreprise*

La relation entre participation et égalisation du pouvoir n'est pas confirmée dans la réalité. Au contraire, l'évolution des expériences de participation permet l'émergence de leaders « légitimes » qui en viennent ainsi à détenir une part importante du pouvoir et qu'il peut être plus difficile de les remettre en question que les leaders de l'entreprise traditionnelle. Outre les représentants des travailleurs, les cadres ou les gestionnaires se retrouvent souvent en position de contrôle de l'entreprise.

D– *Participation et forme juridique de l'entreprise*

Les expériences de participation peuvent se réaliser dans n'importe quelle entreprise, quelle que soit sa forme juridique. La participation à la gestion, aux résultats et à la propriété peut être aussi intense dans une entreprise corporative que dans une entreprise coopérative.

E– *Participation et compétence*

La bonne volonté des travailleurs ne peut suppléer à l'absence de compétences spécialisées. Une part de la réussite ou de l'échec des expériences de participation dépend de la capacité de générer ou d'amener dans l'entreprise les compétences et l'expertise nécessaires au fonctionnement de l'organisation ; ce qui n'est pas toujours simple au départ dans des entreprises vétustes ou en régions éloignées.

F– *Participation et vie sociale*

Il serait hasardeux de croire que l'on puisse longtemps cantonner la participation à quelques secteurs de la vie sociale. Les mécanismes de participation des citoyens au gouvernement scolaire, à la gestion des services de santé, à la francisation des entreprises, à la protection de la santé et de la sécurité au travail fournissent autant d'amorces à la naissance d'une culture de participation dans la société québécoise. C'est pourquoi certains spécialistes soutiennent que l'avenir des sociétés industrielles avancées repose sur la participation accrue des travailleurs à l'entreprise.

G– *Participation et qualité de vie au travail*

La participation semble améliorer la qualité de vie au travail, mais plus particulièrement dans la grande entreprise. Par contre, il n'y a pas de lien solidement établi entre participation, qualité de vie au travail et augmentation de la productivité ; ce lien paraît même particulièrement douteux en période de crise économique. De plus, on ne peut passer sous silence les nombreux points de vue qui considèrent cette qualité de vie au travail comme une forme plus subtile d'aliénation des travailleurs.

H– *Participation et syndicat*

Une expérience de participation n'entraîne pas la disparition du syndicat. Bien au contraire, celui-ci est amené à redéfinir son rôle en fonction de la réalité nouvelle de l'entreprise.

I– *Participation et structure d'autorité*

Une expérience de participation ne donne pas lieu nécessairement à la disparition de la structure d'autorité. Celle-ci pourra cependant être modifiée et adaptée à la nouvelle organisation de l'entreprise.

J– *Participation et législations*

Le Québec passe souvent pour offrir un cadre favorable, voire complaisant, aux expérimentations sociales et, en particulier, à la participation. Si le Comité a trouvé que les expériences de participation se développent aussi bien dans le cadre corporatif que coopératif, il n'en souligne pas moins que l'état actuel des législations québécoise et canadienne complique inutilement la naissance

et le développement des expériences de participation. Cet élément amènera d'ailleurs le Comité à recommander la mise au point de formules plus simples et d'un cadre juridique mieux adapté.

K– *Participation et subventions*

Le Comité dénonce ici le mythe voulant que les expériences québécoises de participation soient toutes dues à une subvention de l'État, et qu'elles ne pourraient vivre en dehors d'un tel parrainage. Au contraire, la plupart des formes de participation expérimentées se réalisent soit sans subvention étatique, soit dans le cadre de subventions disponibles à toutes les entreprises.

L– *Participation et échec de l'entreprise*

L'échec d'une entreprise participative ne résulte pas nécessairement de son caractère particulier. Les faillites d'entreprises participatives sont davantage liées aux difficultés des secteurs dans lesquels plusieurs expériences se réalisent.

Cette évaluation qualitative portant sur divers aspects des entreprises où les travailleurs prennent part à la gestion, aux résultats et à la propriété, a été réalisée par le Comité dans le but de clarifier l'apport réel et le potentiel de la participation en opposition à certains courants d'opinion qui y voient, selon les cas, une panacée ou un épouvantail.

En démythifiant ainsi la participation, le Comité ne la dénonce pas comme étant une utopie ou un mode non viable d'organisation de l'entreprise. Bien au contraire, ses conclusions vont dans le sens de l'expansion des expériences de participation des employés à l'entreprise et des recommandations expresses sont adressées au gouvernement du Québec pour en faciliter la naissance et le développement dans le respect des intérêts des partenaires.

L'étude du CPDQ, tout comme celle du MICT, présente donc des vues synthétiques du cheminement de la participation. Elles font nettement ressortir les mérites d'une approche globale au-delà des préjugés tenaces aussi bien que des évaluations extrinsèques.

La prochaine partie de ce chapitre va tâcher de préciser les problèmes et réalisations communs aux expériences de participation sur le plan de la structure juridique, du financement, de l'organisation et du développement, à travers une analyse du comportement des acteurs et des contraintes objectives qui entourent ces expériences.

5.2 *Stratégies d'acteurs, contraintes objectives et solutions pratiques*

Comme nous l'avons mentionné en introduction au présent chapitre, nous documenterons dans cette partie les problèmes généraux de la participation québécoise effleurés au cours des chapitres précédents et présentés avec plus de précision dans les conclusions des études du MICT et du CPDQ. Il s'agira en fait d'illustrer les problèmes et réalisations ainsi que les facteurs de succès et d'échec des expériences de cogestion, mais de façon à saisir les contraintes objectives sur lesquelles se fondent les stratégies d'action des différents groupes impliqués. Ces contraintes communes illustrent en effet les problèmes que doivent résoudre les expériences de participation et qui inhibent ou incurvent leur développement dans des directions souvent imprévues au départ. Il sera de la sorte possible d'évaluer le potentiel et les limites des solutions mises en place par les acteurs eux-mêmes et d'en interpréter la signification pour le développement de la participation.

Sur le plan méthodologique, cette partie s'appuie sur les études antérieures réalisées au sein du groupe de recherche en démocratie industrielle et humanisation du travail de l'Université Laval et sur nos visites d'entreprises.

La méthode de travail de ce groupe de recherche repose sur « l'analyse stratégique » décrite par Crozier et Friedberg[7], complétée par d'importants éléments de l'analyse culturelle de Sainsaulieu[8] et par certaines démarches de recherche-action. Nous n'avons évidemment pas ici l'espace pour livrer au lecteur tous les détails de l'analyse stratégique et de l'approche générale utilisée par ce groupe de recherche. Afin de ne pas alourdir inutilement le texte, nous présentons au lecteur intéressé les grandes lignes de cette démarche à l'annexe 7. Par ailleurs, on comprendra que pour des raisons de confidentialité, il nous est impossible dans cette partie de référer directement aux cas concernés. Toutefois, le tableau 25 présente les caractéristiques structurelles des 12 entreprises pour lesquelles le groupe de recherche a réalisé des monographies. Il est à noter que l'ensemble de ces cas réfèrent à des entreprises qui sont, selon la terminologie utilisée au troisième chapitre, de la première et de la deuxième génération.

---

7. Crozier, M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, (voir en particulier l'annexe 5 « Théorie et pratique de la démarche de recherche »), 1977.

8. Exiga, A., Piotet, F., Sainsaulieu, R., *L'analyse sociologique des conditions de travail, guide pratique*, 1981.

Tableau 25

Caractéristiques structurelles* des entreprises examinées par le groupe de recherche en démocratie industrielle et humanisation du travail de l'Université Laval

Numéro de cas	Génération	Nb	Région	Nb	Taille	Nb	Secteur d'activité	Nb	Statut syndical	Nb
5,1 5,2 5,3 5,5 5,6 5,10 5,11 5,12 5,13 5,15 5,16 5,17	1ière = 2ième =	7 5	Bas St-Laurent/ Gaspésie : Saguenay/Lac St-Jean : Montréal : Québec : Abitibi/ Témiscamingue : Côte-Nord :	1 2 2 5 1 1	moins de 50 employés : 51-100 employés : 101-200 employés : plus de 200 employés :	3 5 2 2	Fabrication de pièces d'acier : Transport routier : Pâtes et papiers : Photo-composition : Industrie forestière : Usine de bardeaux de cèdre : Fabrication de tapis : Fabrication de vêtements : Produits laitiers : Fabrication d'équipements de fermes :	3 1 1 1 1 1 1 1 1 1	oui non oui au début et non à la fin	8 3 1

* Voir les tableaux-synthèses, annexe 5.

Tableau 26

Caractéristiques structurelles* des entreprises visitées

Numéro de cas	Génération	Région	Taille	Secteur d'activité	Statut syndical
5,9	1	Bas St-Laurent/ Gaspésie	75	Imprimerie	non
5,24	2 (début)	Québec	115	Fonderie	oui
5,25	2 (fin)	Montréal	10	Textile	oui
4,11**	3	Montréal	57	Produits électriques	non

* Voir les tableaux-synthèses, annexe 5.

** Après notre visite, nous avons décidé de classer cette entreprise avec les cas d'actionnariat. Néanmoins, elle est représentative des entreprises participatives de troisième génération qui oscillent entre l'actionnariat et la cogestion.

Quant aux visites d'entreprises que nous avons effectuées, elles avaient pour but de prendre contact avec des entreprises participatives dans le cadre particulier de cette recherche. Parmi les entreprises de notre répertoire, nous avons choisi des cas représentatifs des principales tendances qui caractérisent l'évolution de la cogestion au Québec. Le tableau 26 présente une vue synthétique des principales caractéristiques des entreprises concernées. Ces visites se sont en général déroulées comme suit : rencontre avec des représenants patronaux, visite industrielle, entrevues avec quelques travailleurs syndiqués et non syndiqués. Les fiches techniques expédiées aux analystes régionaux du PECEC (annexe 3:2) ont servi de schéma d'entrevues.

Dans les chapitres antérieurs, nos données provenaient principalement de la direction des entreprises et, au gré d'une approche quantitative, laissaient filtrer des informations globales. Dans ce chapitre, les matériaux utilisés proviennent d'une démarche qualitative à partir de laquelle les différents agents et partenaires de l'entreprise ont raconté comment ils vivaient concrètement la participation. Cette façon de procéder permet de saisir les différents aspects contraignants liés à l'implantation d'une forme de cogestion.

En fait, quatre types de contraintes sont examinées dans ce chapitre : certaines sont d'ordre légal, d'autres d'ordre financier ; un troisième type émane de l'organisation technique et sociale du travail et un quatrième tient aux aspects culturels.

5.2.1 Les aspects légaux

Comme les études du MICT et le rapport du CPDQ cités plus haut l'ont mentionné, le cadre législatif canadien et québécois se prête encore mal aux expériences de cogestion. Malgré les modernisations dont elles ont été l'objet, tant la loi canadienne que la loi québécoise des compagnies maintiennent des dispositions ou des imprécisions qui rendent aléatoires certaines des ententes fondamentales intervenues entre les partenaires d'une expérience participative.

Deux éléments paraissent à cet égard devoir être soulignés : d'une part, la crainte et le sentiment d'impuissance des travailleurs face à tout ce qui concerne le droit. Dans tous les cas observés, les travailleurs éprouvaient des difficultés considérables à dégager une image d'ensemble des documents constitutifs de leur entreprise participative : statuts, règlements, conventions d'actionnaires. L'univers formel et le langage technique du droit constituent à cet égard une barrière opaque et difficilement franchissable. D'autre part, il faut aussi réaliser que les lois actuelles qui régissent la constitution en société, au Canada comme au Québec, ont été pensées et construites pour certaines fins particulières et en dehors de toute référence à une quelconque participation des travailleurs dans l'entreprise. Ainsi, les droits des actionnaires minoritaires ne sont pas toujours protégés de façon efficace ; en d'autres cas, cette protection demeure sujette à la décision des tribunaux, ce qui implique des procédures longues, coûteuses et peu accessibles aux travailleurs[9].

Il n'y a aucun doute que, dans l'état actuel du droit, la loi fédérale (L.S.C.C.)[10] offre de bien meilleures possibilités de protection aux actionnaires minoritaires que la loi québécoise. Même si elle accorde aux administrateurs et dirigeants des pouvoirs très étendus au niveau de la cogestion et de la conduite des affaires des sociétés, elle contient également plusieurs règles nouvelles permettant de remédier à de nombreux abus et préjudices dont les actionnaires minoritaires pouvaient antérieurement être victimes. La loi permet ainsi aux entreprises de conduire leurs affaires de façon souple et efficace tout en protégeant les actionnaires minoritaires ; en effet, elle réconcilie les pouvoirs, devoirs et responsabilités des administrateurs et de la société commerciale avec les droits et intérêts des actionnaires minoritaires. Ceux-ci sont en mesure de jouer un rôle certain dans bon nombre d'opérations susceptibles d'interventions accrues de la part des tribunaux dans l'administration de la société et peuvent ainsi s'assurer des pouvoirs de contrôle et de surveillance.

La loi fédérale contient en effet 37 articles différents où on prévoit la possibilité d'intervention judiciaire. Parmi les dispositions les plus importantes, mentionnons les suivantes : les droits des actionnaires minoritaires ne sont plus assujettis à la règle de la majorité ; l'actionnaire minoritaire peut avoir accès à des mécanismes d'informations plus complets ; il peut se réserver certaines responsabilités et un plus grand contrôle grâce à la convention unanime d'actionnaires ; il peut se porter dissident dans la plupart des cas de modifications fondamentales à la structure de la société et recevoir la juste valeur marchande de ses actions ; il peut instituer des actions dérivées et prendre des recours civils ou administratifs ; enfin, il peut soumettre des propositions d'amendement aux statuts ou règlements de la société.

Sous la *Loi des compagnies du Québec* (L.C.Q.), la position des actionnaires minoritaires est plus fragile. La

---

9. Voir Conseil de Planification et de Développement du Québec, *Règles, droits, recours et moyens de protection des actionnaires minoritaires en droit corporatif canadien et québécois*, 1982. Nous résumons dans les prochains paragraphes les conclusions de cette étude.
10. Loi des sociétés commerciales canadiennes.

modernisation qui a aussi touché cette loi n'a permis que très peu d'amélioration au niveau de la protection des minoritaires. La loi ne contient toujours pas de dispositions statutaires spécifiques de protection générale et minimale. Elle n'organise pas les recours en cas d'abus contre les minoritaires, comme le fait la L.S.C.C. aux arts. 231 et ss.. Certaines dispositions de la L.C.Q. et de la *Loi sur les valeurs mobilières*, visant certains cas particuliers et s'adressant aux actionnaires, peuvent certes être utilisées par les actionnaires minoritaires pour faire valoir leurs droits, mais ces mesures demeurent générales et limitées.

Les principales dispositions de la L.C.Q. sont :

- l'accès aux renseignements ;
- le droit de faire inspecter les affaires de la Cie ;
- la nomination d'un vérificateur à la demande d'un actionnaire ;
- la convocation d'assemblée (assemblée spéciale ou assemblée dans le cadre d'un compromis) ;
- la dissidence dans un cas de « take-over » ;
- la divulgation des renseignements financiers ;
- la publication des rapports d'initiés ;
- le droit de vote dans les cas de changements importants (modifications de structures) ;
- la convention unanime des actionnaires.

En plus des moyens statutaires, les actionnaires minoritaires ont également la possiblité de recourir aux tribunaux pour se prévaloir du pouvoir de surveillance et de contrôle de la Cour supérieure (art. 33 C.P.C.).

Toutes ces possibilités de protection sont minimales et nettement insuffisantes si on les compare avec celles de la législation fédérale.

Il ne fait aucun doute que, du point de vue des actionnaires minoritaires, l'incorporation sous une charte fédérale apparaît, à l'heure actuelle, plus avantageuse. Il faut mentionner cependant que la loi provinciale est actuellement sous révision et que des améliorations à ce chapitre sont prévisibles.

Il est également possible sous la loi provinciale d'augmenter les droits disponibles aux actionnaires minoritaires. Ceci est réalisable en ajoutant aux statuts ou règlements des dispositions à cet effet. On peut également augmenter ces droits par une utilisation adéquate des conventions d'actionnaires, ou d'une convention unanime d'actionnaires. Il serait théoriquement possible d'obtenir par de tels mécanismes une protection égale ou supérieure à celle de la L.S.C.C. sous plusieurs aspects, encore que les tribunaux peuvent rejeter une convention unanime et la déclarer nulle et non avenue.

Cette brève analyse montre à elle seule combien il peut être difficile pour les simples travailleurs, et même pour les patrons de petites entreprises, d'assurer leurs droits et d'éviter les mauvaises surprises. Elle montre aussi, au-delà des changements souhaitables à la L.C.Q., que la protection des actionnaires minoritaires et donc – dans la vaste majorité des cas de participation – des travailleurs ne résultera pas seulement des moyens juridiques mis à leur disposition ; mais surtout de leur degré d'organisation et de leur intérêt à suivre les affaires de la compagnie.

Pour répondre à cet impératif, les expériences examinées ont généralement eu recours à deux mécanismes complémentaires : la disposition d'un solide bloc d'actions en faveur des travailleurs et une forme collective d'investissement.

Les observations du groupe de recherche en démocratie industrielle montrent que la gestion collective d'un solide bloc d'actions confère aux travailleurs de réels pouvoirs de négociation, de contrôle et d'initiative à tous les échelons de l'entreprise. Certaines écoles de pensée situent ce bloc d'actions à des niveaux aussi élevés que 49, 51 ou même 100 % ; nous avons au contraire pu observer qu'un bloc plus limité suffit à assurer de réels pouvoirs aux travailleurs, notamment à cause du degré de contrôle des procédés techniques de production et de certains canaux de communications dont ils disposent déjà dans l'entreprise. Ainsi, on n'a pas observé de diminution notable de l'influence des travailleurs du moment qu'était acquis un seuil minimal de 34 % des actions ; au contraire, dans des cas de relance risquée, l'acquisition d'un bloc d'actions beaucoup plus élevé génère des inquiétudes et des difficultés personnelles de financement pour les travailleurs.

Dans les expériences étudiées, qui sont, comme nous l'avons déjà mentionné, surtout des cas de première et de seconde génération, on pouvait donc considérer le seuil minimal de propriété entre les mains des travailleurs comme l'un des enjeux essentiels lors du démarrage de l'entreprise. En certains cas, on verra les partenaires majoritaires s'efforcer de racheter par la suite une partie des actions des travailleurs. À l'inverse, dans la plupart de ces entreprises, les travailleurs se doteront d'un mécanisme de protection adéquat contre cette stratégie.

Nous référons ici à l'incorporation d'une compagnie de gestion, chargée de gérer collectivement les actions des travailleurs dans l'entreprise. C'est ce « collectif » qui, formellement, détient les actions des travailleurs dans l'entreprise ; ces derniers sont donc actionnaires du collectif lui-même et non de l'entreprise. Plusieurs versions

de ce mécanisme ont été mises au point dans les diverses expériences et sont assez révélatrices des préoccupations des partenaires. Dans certains cas, par exemple, on tentera de mettre sur pied des « coopératives de gestion », de manière à assurer l'égalité de pouvoir entre les travailleurs (une personne, un vote). Même dans les structures corporatives, ce principe sera la plupart du temps respecté sur le plan formel, c'est-à-dire dans les statuts et règlements ; sur le plan réel, nous n'avons pas observé de cas où les décisions soient prises au vote proportionnel. On peut donc conclure que le principe du vote égalitaire est solidement ancré dans ces expériences.

La compagnie de gestion ou collectif a aussi pour but de solutionner d'autres problèmes, tels que la représentation des travailleurs au conseil d'administration de l'entreprise, le contrôle de certains impacts fiscaux par le jeu des dividendes inter-corporatifs et le rachat des actions des travailleurs en cas de départ de l'entreprise. Cette double structure corporative comporte donc un ensemble d'avantages et certains inconvénients.

À partir de la comparaison entre les cas d'entreprises cogérées à propriété ouvrière collective et ceux d'entreprises à propriété ouvrière individuelle, il est possible de déterminer les avantages de la compagnie de gestion par rapport à l'investissement individuel direct dans la compagnie de production :

- les travailleurs arbitrent leurs différends entre eux et parlent d'une seule voix aux assemblées générales et au conseil d'administration de la compagnie où ils travaillent ;
- le mécanisme fiscal des dividendes inter-corporatifs s'en trouve facilité ;
- la double structure encourage l'investissement individuel et permet de le récompenser sans nuire au principe collectif d'égalité des votes, par le jeu des différentes classes d'actions ;
- la double structure permet de fournir des garanties à l'État en cas de subvention ; de même, elle fournit aussi un réceptacle tout désigné, si des politiques venaient à être établies pour partager ces subventions entre les investisseurs travailleurs et patronaux ;
- la double structure permet de diversifier le portefeuille détenu collectivement par les travailleurs. En répartissant certains investissements, on peut se prémunir contre la fluctuation des actions de la compagnie. Ainsi, on peut s'assurer que le traité de l'année 1987 ne sera pas traité plus favorablement que celui de l'année 1999 ;
- la double structure permet d'élaborer des politiques saines et complètes en ce qui concerne l'accès des nouveaux venus au statut de co-investisseurs, les cas de départ, de retraite, etc.. Elle constitue une structure parfaitement autogérée dont le potentiel d'activités est sans limite : formation et information des travailleurs, loisirs, conseil fiscal, etc. ;
- la double structure permet aux travailleurs de recevoir des dividendes selon la formule qu'ils désirent sans perdre le bénéfice du traitement fiscal pour les dividendes (exemple : distribution en fonction des heures travaillées). Elle permet également d'organiser la participation à la plus-value, principale source d'enrichissement de l'entreprise, selon les mêmes principes.

À côté de ces nombreux avantages, la double structure présente des inconvénients importants.

Elle paraît trop complexe, trop coûteuse et peu adaptée au cas de la petite entreprise de moins de 50 employés : double incorporation, doubles assemblées, double comptabilité, etc.. Même dans les entreprises de plus grande envergure, cette double structure génère des confusions et des pertes d'énergies ; il est parfois difficile pour les employés de bien situer les personnes, les droits, devoirs et compétences propres à chacun des organes. Il n'est pas rare de dénoter des confusions fréquentes entre l'assemblée générale des actionnaires de la compagnie, celle des actionnaires du collectif et celle du syndicat. En répondant à des problèmes techniques, la double structure suscite donc des difficultés d'ordre culturel et social importantes.

La double structure en général a rendu de bons services dans les cas de cogestion examinés par le groupe de recherche en démocratie industrielle, mais il faut être prudent quant aux conclusions générales à tirer sur les effets et l'efficacité réelle de ce mécanisme mis au point pour circonvenir à certaines difficultés d'ordre légal dans la structuration des expériences de participation. Il faut noter, par exemple, que les cas de participation ouvrière importante à la propriété qui n'ont pas eu recours à la protection du collectif sont presque tous retournés à une structure d'entreprise traditionnelle, les actionnaires majoritaires rachetant peu à peu les parts des travailleurs. Un seul cas de collectif, lequel ne détenait que 20 % des actions, a pu être forcé par l'actionnaire majoritaire à accepter une transaction et à se départir de ses actions, ce qui devait d'ailleurs conduire à la vente et à la fermeture de l'entreprise.

Au-delà de la nécessaire protection de leurs droits, la loi pose encore une série de problèmes mineurs aux travail-

leurs désireux de s'engager dans une expérience de cogestion. Nous en mentionnerons encore deux, dont l'incidence, à travers les cas étudiés par le groupe de recherche, paraît assez importante.

La première présente davantage une difficulté symbolique puisque les entreprises ne s'en préoccupent guère en pratique, ou bien trouvent des moyens artificiels pour régler le problème. Elle réfère à une disposition du *Code du travail du Québec*.

Bien accidentellement, sans doute, le *Code du travail* pose un obstacle à certaines expériences, puisqu'il exclut de sa définition de salarié « un administrateur ou un officier de corporation ». Ainsi, le travailleur-actionnaire à titre individuel ne peut accéder au conseil d'administration tout en conservant les privilèges qui lui sont octroyés par le *Code du travail* en tant que salarié. Il faut convenir, toutefois, que cette limite s'applique moins aux collectifs, puisque la restriction est levée du moment que « cette personne agit à ce titre à l'égard de son employeur après avoir été désignée par les salariés ou une association accréditée ». Cependant, cette stipulation signifie que le salarié, élu au conseil d'administration par l'assemblée des actionnaires du collectif de travail et non par une assemblée formelle de salariés ou désigné par son association accréditée, perd formellement son statut de salarié.

Un autre problème, dont l'incidence pratique est beaucoup plus lourde pour le démarrage de certaines expériences, concerne certaines stipulations de la loi qui gouvernent les transactions sur les valeurs mobilières, loi administrée par la Commission des Valeurs Mobilières du Québec. Ces stipulations établissent que les sociétés qui comptent plus de 50 actionnaires doivent obligatoirement se structurer en corporations publiques, ce qui implique des frais considérables pour la rédaction du prospectus de l'inscription en bourse. On réalise immédiatement le problème de certains collectifs de travailleurs qui se voient refuser leur incorporation par suite de ces stipulations, ou de certaines entreprises de 50 travailleurs intéressées à l'actionnariat individuel de leurs employés.

Dans les faits, la CVMQ a fait montre de beaucoup de souplesse et de tolérance, ce qui a entraîné, du moins selon l'interprétation des entreprises étudiées, des différences de traitement selon les cas et les régions et une certaine imprévisibilité des décisions de la Commission pour les entreprises. Il faut bien souligner que nous ne portons pas ici un jugement sur le travail de la CVMQ, laquelle a un mandat clair pour la sauvegarde des intérêts du public en général ; il s'agit tout simplement de présenter un problème « à l'entrée » important pour certaines expériences de participation.

Ce problème doit d'ailleurs être évalué de nouveau dans la perspective des développements les plus récents, au plan fiscal en particulier. Comme nous le verrons, il se pourrait qu'à l'heure actuelle cette difficulté soit transformée en avantage pour les partenaires de la cogestion.

Tels sont donc les aspects légaux qui sont reliés aux expériences québécoises de cogestion : protection des droits des actionnaires minoritaires, définition du salarié au sens du *Code du travail* et maintien du statut de compagnie privée pour certaines sociétés de plus de 50 actionnaires. Pour faire face à ces deux derniers problèmes, les partenaires n'ont pas recours à des mécanismes particuliers ; ils s'adaptent selon les données du moment. Pour la protection des actionnaires minoritaires, les expériences qui connaissent le plus de succès se signalent par le recours au mécanisme du collectif des travailleurs dont les effets techniques et stratégiques paraissent positifs, mais qui entraînent une certaine lourdeur administrative et des contraintes d'ordre culturel et social.

La conclusion d'ensemble qui se dégage de cette analyse est double : s'il faut moderniser et amender certaines dispositions légales, le droit représentera toujours un appareillage complexe et relativement lointain pour les travailleurs et les petits entrepreneurs. En effet, l'opacité des textes et la complexité des rituels judiciaires sont tels que seuls des acteurs avertis et bien organisés peuvent tirer parti des dispositions des lois pour se donner un cadre de participation qui corresponde à leurs attentes et à leurs objectifs réels. La protection la plus efficace ne viendra cependant pas exclusivement de la modification des textes, mais d'abord de l'organisation des acteurs eux-mêmes.

À défaut d'une telle organisation, les partenaires les plus faibles demeurent incapables de percevoir les règles du jeu, encore plus d'y prendre part eux-mêmes. La participation se trouve ainsi sapée dès le départ, avant d'être graduellement éliminée ou réduite au profit des partenaires les plus forts et les mieux aguerris.

C'est donc avant tout grâce à une meilleure organisation de leurs intérêts collectifs que les travailleurs parviendront à maîtriser les incertitudes qui naissent des contraintes d'ordre légal et, ainsi, à mieux contrôler le démarrage et le développement ultérieur de l'expérience de participation.

C'est là une constatation qui vaudra également pour la deuxième série de contraintes objectives qui se rapportent aux aspects financiers des expériences observées.

5.2.2 Les aspects financiers

Les contraintes d'ordre financier ont trait à la disponibilité du capital, aux risques personnels et à la façon de disposer des actions. Comme toile de fond pour chacune de ces questions, nous abordons dans cette section le domaine de la fiscalité.

Les travailleurs disposent rarement d'un capital de risque pour investir dans l'entreprise. Même ceux qui ont épargné une petite somme l'ont ordinairement amassée a des fins personnelles auxquelles ils peuvent difficilement renoncer : résidence, éducation des enfants, etc.. Les entretiens menés par le groupe de recherche en démocratie industrielle révèlent une forte incidence de la vie familiale sur la décision d'investissement du travailleur dans son entreprise qu'il s'agisse d'y consacrer l'épargne déjà acquise, une partie du salaire ou bien de contracter un emprunt. Dans tous les cas observés, c'est de l'arène familiale que surgit la décision individuelle d'une majorité de travailleurs et non des explications des spécialistes ou de l'assemblée générale. Dans certains cas d'ailleurs, les consultants engagés pour amorcer et encadrer les opérations de relance ont procédé à des réunions générales des travailleurs et de leurs conjoints avant de réussir à obtenir une décision favorable d'investissement de leur part.

Aussi, même face à la fermeture imminente de l'entreprise, les travailleurs se méfient aussi facilement de la « finance » que du droit. La complexité du langage y est certes pour beaucoup, mais d'autres facteurs permettent aussi d'expliquer cette réticence.

Un élément de sens commun, en gestion des entreprises, veut que les gens d'affaires investissent « l'argent des autres ». Les économistes nous enseignent que l'investissement provient de l'épargne ou du surplus non consacré à la consommation. Nous n'avons pas à évaluer ici la pertinence de ces énoncés, mais il demeure certain que l'argent investi par les travailleurs ne provient nullement d'un surplus. Même dans les quelques cas à salaire traditionnellement élevé que nous avons pu observer, les familles s'étaient habituées à un train de vie et les épargnes réalisées visaient une consommation ultérieure plutôt que la constitution d'un capital de risque. Dans cette perspective, l'investissement dans son entreprise représente toujours, même pour le travailleur mieux nanti, une renonciation ou une sorte de privation.

Cette vision des choses est évidemment accentuée dans les cas où les épargnes personnelles sont faibles, ou inexistantes, et qu'il faut emprunter et accepter une diminution de salaire pour relancer l'entreprise. Cette dernière situation semble d'ailleurs être nettement plus répandue.

Un autre problème relié à la disponibilité du capital a trait au volume même de celui-ci. La collecte d'une somme importante pour fournir la quote-part des travailleurs dans le capital-actions de l'entreprise pose des problèmes considérables. Un fonds de 300 000,00 $ représente un investissement de 3 000,00 $ par personne dans une entreprise de 100 travailleurs. Une telle somme ne représenterait évidemment que 30 % des actions d'une entreprise qui compterait un million de valeur aux livres, ce qui est généralement peu pour une entreprise manufacturière d'une centaine d'employés. Il est donc difficile pour les travailleurs de mobiliser ou de trouver l'argent liquide nécessaire à acheter leur quote-part de l'entreprise.

À cet égard, la question des risques personnels mérite une attention particulière. Le travailleur qui accepte de participer à une opération de relance en retire, objectivement, des avantages considérables, notamment au niveau du maintien d'un revenu pour une période de temps généralement assez longue. Si la faillite survient tout de même, elle se produira en général après un laps de temps suffisant pour permettre au travailleur de récupérer, en termes de revenus supplémentaires par rapport aux prestations d'assurance-chômage et de bien-être social, plus que la somme investie. De plus, si le travailleur doit emprunter pour investir, ses intérêts sont déductibles d'impôt.

Par ailleurs, il est évident que ce mécanisme ne joue qu'à l'intérieur d'une certaine marge. L'opération demeure un risque exigeant du travailleur un investissement financier et un investissement personnel supplémentaire et comportant, souvent, une diminution de salaire qui aura tendance à se maintenir à long terme par rapport à la moyenne du secteur.

À partir de nos observations, il ne nous paraît pas strictement nécessaire que le total brut des investissements des travailleurs soit équivalent à celui versé par un groupe patronal, du moins pour un montant au-delà d'un certain seuil. Si les travailleurs doivent maintenir des objectifs réalistes en termes d'intensité de la participation (35 % versus 49 % et au-delà), ils doivent aussi éviter de se laisser berner en termes de risques personnels. En effet, certains groupes financiers sont portés à mettre leurs risques dans la même catégorie que ceux des travailleurs et à exiger, par exemple, qu'une éven-

tuelle subvention gouvernementale soit divisée entre les partenaires au prorata des investissements de chacun. Il faut tenir compte, à cet égard, que certains investisseurs patronaux ne risquent pas leur maison et leur mode de vie, mais une simple partie de leurs biens personnels disponibles pour l'investissement. Il faut aussi tenir compte de l'existence d'autres groupes patronaux qui ne songent nullement à de telles réclamations. De même, il faut rappeler qu'une partie de l'argent investi par l'investisseur traditionnel donne droit à des exemptions fiscales ou en provient directement, alors que les travailleurs investissent des fonds sur lesquels ils ont déjà payé l'impôt. Il arrive également que certaines entreprises ouvrent aux travailleurs la possibilité d'acquérir des actions seulement après avoir encaissé la subvention gouvernementale, ce qui contribue évidemment à renchérir le prix des actions par le truchement de la valeur aux livres de l'entreprise. De la sorte, la subvention de l'État, tout en favorisant la participation des travailleurs, en complique l'exercice puisqu'elle bonifie au préalable le prix d'achat des actions. Les arrangements de ce genre semblent assez fréquents ; ils montrent bien eux aussi que c'est un mythe de relier trop étroitement l'octroi de subventions gouvernementales à l'avènement de la participation dans l'entreprise.

À cet égard, un dernier point doit être souligné. Les travailleurs doivent refuser systématiquement toute clause d'une convention d'actionnaires où tout arrangement des classes d'actions qui conférerait à l'un des partenaires un droit de remboursement prioritaire de ses fonds en cas de dissolution ou d'abandon des affaires. Certains partenaires patronaux ont utilisé cette clause pour fermer l'entreprise une fois assurés du remboursement de leurs propres créances et de celles de la banque.

La disponibilité du capital ne pose pas des problèmes seulement lors de l'amorce de la participation. Elle en pose également en cours de développement de l'expérience lors d'opérations de ventes d'actifs, de fusion ou d'expansion. Comme l'ont souligné le CPDQ et le MICT, ce sont souvent là des occasions de diminution importante de la part de la propriété dévolue aux travailleurs, puisque ceux-ci ne peuvent pas toujours trouver, une fois de plus, l'argent liquide nécessaire à maintenir leur quote-part du capital-actions. Le financement de l'expansion, l'achat de nouveaux équipements ou la fusion avec une autre entreprise constituent donc des étapes difficiles, où s'amorcent souvent le déclin ou la fin des expériences.

Un autre aspect du problème de disponibilité du capital concerne les jeunes travailleurs, souvent incapables de racheter la part des anciens qui vont à la retraite. Elle explique aussi le rachat à « petits pas » des parts des travailleurs par le partenaire majoritaire, entraînant la mort lente de l'expérience. Comme nous l'avons vu, la présence d'un collectif des travailleurs et, dans certains cas, la vigilence syndicale, parviennent à ralentir ce phénomène ; ces éléments demeurent toutefois inefficaces dans les cas d'expansion et dans les cas de fusion ultérieurement à la fermeture de l'entreprise.

Un troisième problème d'ordre financier inquiète beaucoup les employés de l'entreprise participative : celui de la valeur réelle des actions qu'ils détiennent. Les experts eux-mêmes s'entendent plus ou moins bien sur la valeur de l'évaluation d'une compagnie privée : il existe différentes façons de calculer la valeur aux livres, l'achalandage, etc.. L'employé, à fortiori, ne s'y retrouve pas. Le problème est évidemment très simple si l'entreprise est publique et ses actions cotées en bourse. De façon générale, l'inscription en bourse produit un effet très positif sur les travailleurs et diminue leur réticence à l'investissement.

Dans les compagnies privées, la seule solution un peu fiable provient du mécanisme de la double structure : la compagnie de gestion des travailleurs surveille, via ses propres experts, l'évolution de la valeur des actions de la compagnie. Dans la plupart des cas, ces collectifs disposent de clauses de rachat différé et d'autres mécanismes de transfert des actions, créant ainsi une sorte de « marché interne » à l'entreprise. De plus, on veille à ce que ces transferts n'affectent pas la parité de participation à la propriété entre les travailleurs.

En résumé, les aspects financiers reliés à la participation des travailleurs dans l'entreprise ont trait à la disponibilité du capital, aux risques personnels encourus par les travailleurs et à la détermination de la valeur des actions. Le lecteur averti aura noté que beaucoup de ces problèmes doivent être réinterprétés à la lumière des développements plus récents concernant la capitalisation des entreprises, phénomène sur lequel nous reviendrons.

5.2.3 Les aspects organisationnels et techniques

Les aspects organisationnels et techniques qui se rapportent au développement des expériences de participation proviennent de tous les horizons de l'entreprise. Ils ont trait à l'équipement, à l'organisation du travail et aux relations de coopération-opposition qui en découlent.

Comme nous l'avons souligné, les expériences de première et deuxième génération correspondent la plupart du temps à des cas de relance. Beaucoup de ces entreprises vivent au départ des périodes plus ou moins lon-

gues de panique générale en termes de liquidité immédiate, d'approvisionnements, d'obtention de contrats de ventes, de rappels et de mises à pied successifs d'une partie de la main-d'oeuvre. Dans les premiers mois surtout, l'entreprise vit véritablement un « sursis » avec des appels d'urgence imprévisibles.

Toutes les contingences de la gestion et de la production sont plus difficiles et plus impitoyables qu'ailleurs. Même dans les cas d'entreprises communautaires, la loyauté des fournisseurs ou des clients est soumise à rude épreuve. Certains des meilleurs travailleurs migrent vers d'autres entreprises. Les allées et venues, le discours et l'absence même de discours sont porteurs de lourdes tensions et de secousses qui retentissent sur tout l'appareil de production. Dans un tel climat, les leaders formels, patronaux ou syndicaux, sont portés à se rétracter, ce qui produit sur la main-d'oeuvre des phénomènes de retrait, de désengagement ou de révoltes plus ou moins ouvertes. Entre les travailleurs eux-mêmes s'introduit par moments une lutte sourde dans les ateliers, particulièrement vive dans les phases en aval et en amont du processus productif. Le climat peut donc être, de fait, assez loin de l'image de solidarité que l'entreprise reflète à l'extérieur.

Cette exacerbation ne provient pas d'une absence de volonté de coopération ou de solidarité. Les discours de solidarité projetés vers l'extérieur ne sont pas qu'un faux-semblant : ils alimentent la vie collective. Mais ils montrent aussi que la volonté de s'en sortir demeure tributaire de toutes les rumeurs et que chaque bris de machine, chaque contrat refusé projette le désespoir et incite au repli sur soi.

Les contraintes techniques s'imposent avec froideur : malgré un effort soutenu, l'équipement vétuste maintient un niveau de productivité minimal ou insuffisant pour survivre à la concurrence. Les tensions dégénèrent alors en conflits entre ateliers ou entre corps de métier et, le cas échéant, c'est souvent la structure syndicale, lorsque l'entreprise est syndiquée, qui maintient une fluidité minimale des processus d'échange dans l'entreprise et dans la production. Ce phénomène se produit avec régularité dans le cas d'une centrale syndicale bien impliquée dans la relance d'entreprises en processus de participation.

Il est par contre difficile de préciser si, tout en gérant ces tensions, la structure syndicale n'en est pas parfois une cause importante. Dans d'autres entreprises non syndiquées ou bien dotées d'un syndicat moins actif dans la cogestion, les tensions paraissent moins vives. Il est difficile d'apprécier ce phénomène, puisque les contingences sont si nombreuses : ampleur de la crise, disponibilité de forums publics d'expression des frustrations, structure du processus de production, nombre d'employés, localisation géographique de l'entreprise, reportages publics, etc..

Pour bien comprendre la complexité de la situation, il faut réaliser que l'entreprise qui vient d'être relancée par une formule de participation se trouve transformée en maison de verre ; les bris réguliers de telle ou telle machine, qui auparavant étaient l'objet de moquerie envers l'ancien patron, sont dorénavant l'objet de drames collectifs et prétextes à des accusations de négligence envers le personnel de direction ou les utilisateurs de la machine en question. La rumeur circule à une vitesse effarante et tous se sentent concernés puisqu'il y va de la survie de l'entreprise et des emplois. Ainsi, on a observé, dans les entreprises où les employés se sont vus déléguer certaines tâches d'organisation du travail, une supervision beaucoup plus serrée de la performance des travailleurs.

Dans cette situation serrée, ce n'est pas le nombre de faillites qui paraît remarquable, mais la réussite de la plupart de ces entreprises participatives nées dans de telles conditions : même lorsque l'entreprise redevient une entreprise traditionnelle, il faut reconnaître que les partenaires, gestionnaires et travailleurs, réalisent parfois des miracles pour tirer le maximum d'un appareil de production peu adapté à la production moderne et peu adapté aux nouvelles formes de gestion.

Ces entreprises se distinguent en effet nettement de celles où des cas de participation de gestion ont été examinés dans les chapitres précédents : leur situation précaire ne permet guère les réaménagements techniques de grande envergure ou les expérimentations de nouvelles formes d'organisation du travail. Non seulement cette technologie ancienne ne permet-elle que rarement une forme de réorganisation du travail, mais son peu de fiabilité, étant donné l'âge des machines, impose un style de travail, de service-entretien et de commandement souvent plus autoritaire que dans l'entreprise traditionnelle. Des rapports entre cette structure de production autoritaire et une nouvelle structure de direction d'entreprise formellement plus égalitaire naît une série de contraintes culturelles qui inhibent ou limitent le développement des expériences.

5.2.4 Les aspects culturels

Il est évidemment difficile d'apprécier ce qu'aurait pu être le développement de telles expériences dans un climat d'affaires plus serein. Dans certaines coopératives de production plus anciennes, ayant atteint un certain rythme de croisière, on remarque certes un climat orga-

nisationnel plus calme ; à l'inverse, d'autres indices, comme le taux de renouvellement des élus, la fréquence et l'assistance aux assemblées, indiquent une culture organisationnelle assez traditionnelle.

Les cas d'entreprises corporatives dont nous discutons ici sont dès le départ soumis à des contraintes objectives énormes, en termes d'opacité de la règle juridique, d'incertitude du financement et d'insuffisances de l'appareil productif. Il est peut-être normal que les anciens habitus culturels s'y maintiennent et qu'y soit inhibé le développement d'une subjectivité participative, débouchant sur une nouvelle culture d'entreprise.

Dans les entreprises analysées par le groupe de recherche en démocratie industrielle, nous avons distingué trois phases d'évolution de la culture organisationnelle vers une restauration des attitudes et valeurs traditionnelles : une brève phase fusionnelle, une période plus ou moins longue de différenciation des acteurs et, finalement, une phase de nivellement ou de restauration des équilibres traditionnels. Même dans les cas plus récents de relance et dans une conjoncture économique globalement plus facile, on peut observer l'amorce d'une telle évolution.

Au départ, en dépit des incertitudes juridiques et financières décrites plus haut, ou peut-être précisément par suite des victoires collectives arrachées à cet égard, se produit une phase assez chaleureuse de fusion entre les partenaires de l'entreprise. Le discours est politique et chargé d'expressions de solidarité (« on est tous dans la même bateau »), les conflits développés dans l'ancienne entreprise sont mis de côté et tous les efforts paraissent tendus vers l'objectif commun, soit la relance de l'entreprise.

Cette phase initiale dure très peu de temps et la relance n'est pas encore assurée que resurgit la différenciation qui prévalait entre les acteurs auparavant. Le langage organisationnel se professionnalise et se spécialise à nouveau, reflétant des solidarités et des dissociations partielles. Chaque sous-groupe utilise à son gré les moyens techniques (fournitures, entretien des machines, etc.) dont il dispose pour délimiter son territoire. En général, on observe l'émergence d'un groupe se situant en retrait.

Dans une troisième phase, l'opposition s'est pratiquement effacée devant un groupe dominant assuré de ses positions ; mais la majorité des partenaires se sont réfugiés dans une stratégie de retrait et de désintéressement des enjeux de la vie collective. L'entreprise adopte un rythme de croisière familier de ses concurrentes traditionnelles. En cours de route, bien sûr, certaines expériences ont disparu, soit sous le coup des tensions générées par la différenciation qui s'établit entre les acteurs, soit en vertu de la conjoncture économique difficile.

Nous avons vu comment les entreprises ont mis au point différents mécanismes pour circonscrire les contraintes juridiques ; il existe désormais des moyens pour répondre au moins partiellement aux problèmes de financement sur lesquels nous reviendrons plus loin. Les expériences de participation de gestion dont nous avons parlé antérieurement ont montré que des progrès sont possibles dans l'organisation du travail et susceptibles de contrôler partiellement les contraintes techniques.

Mais existe-t-il des stratégies pour répondre aux contraintes culturelles ? L'essoufflement graduel des expériences de cogestion, le retour aux attitudes traditionnelles s'expliquent-ils par les situations de départ difficile que nous avons décrites, ou bien paraissent-ils inscrits dans les mentalités collectives ? Sans prétendre trancher cette question, il nous paraît nécessaire d'en évaluer certains aspects en référence à la convergence entre la cogestion et la participation de gestion notée au cours des chapitres antérieurs. Dans tous les cas étudiés, en effet, une constante se dégage dans la culture des travailleurs : la priorité des intérêts et des valeurs va au monde de l'atelier, du lieu même du travail, plutôt qu'à celui de l'entreprise dans son ensemble. Cette orientation « travail », cette culture « opérationnelle » plutôt qu'« organisationnelle » pose de sérieuses questions quant aux mérites respectifs de la cogestion et de la participation de gestion.

5.3 *Vers une nouvelle conception de la cogestion*

Les écrits théoriques sur la participation, même ceux des chercheurs empiriques les plus chevronnés, sont dominés par une distinction quasi idéologique entre démocratie industrielle et participation de gestion. Cette dernière s'est appropriée à peu près tous les mécanismes de la première ; elle se trouve en mesure d'appliquer, dans des entreprises plus modernes et plus fortes, des mécanismes audacieux de réorganisation du travail. La performance économique s'y améliore, en général, par rapport à la concurrence, mais sans changement véritable dans la direction de l'entreprise et dans le statut du travailleur.

La participation de gestion est donc fréquemment accusée de « viol déguisé des consciences » et de restauration subtile de la culture autoritaire traditionnelle. Pour bien illustrer cette différence d'approche, on nous per-

mettra une citation assez étendue d'un ouvrage récent de Tannenbaum, Marguiles et Massarik :

> « The idea of democracy is so confused and misused in planned change that most OD and QWL strategies either actively hinder power sharing and democratization or unwittingly collude in preserving undemocratic organizational forms. The assumption in OD seems to be that an increase in participation translates automatically into increased democracy. Nothing could be further from the truth. Why do so many of us seem to overlook how necessary participation and commitment are for quite undemocratic forms of organization ?
>
> Participation is a means. Democracy is a value state that can characterize either means or ends. Democratic political theory distinguishes between participation that contributes to democratization (that is transforms authority structures in the direction of autonomy, power equalization, and self-management) and that which does not so contribute (that is, involvement in untransformed hierarchichal authority structures, such as quality control circles, problem-solving groups and participative management). This distinction-essential to theories of political democracy – is overlooked, misunderstood, or completely muddled in discussions of organizational behavior"[11].

Nous avons, dans cette citation, une bonne représentation de la largeur du fossé qui sépare les tenants de la participation de gestion de ceux de la démocratie industrielle. Il est évident que, selon l'école à laquelle on se rattache, on n'aura pas la même appréciation globale des expériences de participation examinées tout au cours de cette recherche, ni non plus un même diagnostic sur les différents facteurs de succès ou d'échec des expériences, ceux-ci demeurant certes relatifs à l'un ou l'autre de ces paradigmes.

Certains pourront considérer comme un succès la survie d'une entreprise relancée en participation avec les travailleurs même si, au fil des ans, l'organisation revient à une structure plus traditionnelle de propriété, de gestion et d'appropriation des résultats. D'autres seront heureux d'y trouver des travailleurs plus satisfaits et plus motivés. D'aucuns enfin seront déçus que l'expérience n'ait pas débouchée sur une plus grande démocratie d'entreprise.

Par contre, il importe de faire le point sur la tendance générale que nous avons pu observer à partir des cas examinés ; si la participation d'entreprise tend à s'étendre au Québec, on constate également qu'elle diminue en intensité. Les cas de partages significatifs de la propriété, de la gestion et des résultats avec les travailleurs semblent plus rares aujourd'hui qu'au cours des années 1970 ; on observe par contre une recrudescence de l'actionnariat individuel des travailleurs, de formes nouvelles d'organisation du travail, des cercles de qualité.

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons nous efforcer de déterminer s'il s'agit là réellement d'une chute tendantielle de la démocratie industrielle au profit de la participation de gestion. Il paraît en effet important de déterminer si, en dépit du jugement sévère de Tannenbaum et de ses collègues, la réforme graduelle de l'entreprise et du travail peut surgir de moyens ou de modes de participation différents de ceux que prévoyait, depuis des décennies, l'école de la démocratie industrielle.

Par exemple, dans le contexte des années 1970, soit dans le climat des relances, les travailleurs n'obtenaient aucune garantie réelle de transformation de l'entreprise à moins qu'ils ne détiennent, collectivement, un minimum de 34 % des actions ordinaires votantes. Dans une conjoncture nettement différente, ce critère opérationnel paraît-il toujours valable ?

Dans les entreprises de l'époque, les partenaires de relance devaient se prémunir de garanties de toutes sortes pour éviter les mauvaises surprises : l'investisseur patronal, la banque, le responsable gouvernemental de la subvention mettaient de longues heures à définir les clauses et les limites des engagements qui les lieraient. Les travailleurs aussi avaient besoin d'une telle protec-

---

11. Tannenbaum, R., Marguiles, N., Massarik, F., *Human Systems Development*, 1985, p. 201. En traduction libre : « L'idée de démocratie est si confuse et utilisée à si mauvais escient par les spécialistes du changement planifié que la plupart des stratégies de Développement Organisationnel ou de Qualité de Vie au Travail inhibent activement le partage du pouvoir et la démocratisation ; elles s'allient pour préserver des formes d'organisations non-démocratiques. Le postulat du Développement Organisationnel semble être qu'un accroissement de la participation se traduit immédiatement par un accroissement de la démocratie. Rien ne pourrait être plus loin de la vérité. Pourquoi tant d'entre nous ne perçoivent pas à quel point la participation et l'engagement sont nécessaires pour des formes d'organisation tout à fait non démocratiques ?

    La participation est de l'ordre des moyens. La démocratie représente un état de valeur qui caractérise soit les moyens, soit les fins. La théorie politique démocratique distingue entre la participation qui contribue à la démocratisation (c'est-à-dire qui transforme les structures d'autorité dans le sens de l'autonomie, de l'égalisation du pouvoir et de l'auto-gestion) et la participation qui opère dans un sens contraire (c'est-à-dire l'engagement dans des structures d'autorité hiérarchique non réformées, tels que les cercles de contrôle de la qualité, les groupes de résolution de conflits et la participation de gestion). Cette distinction – essentielle en théorie de la démocratie politique – est laissée pour compte, mal comprise ou complètement confuse dans les discussions sur le comportement organisationnel.

tion et, effectivement, lorsqu'ils ne l'ont pas obtenue, l'expérience a tourné court.

À cette époque aussi, la culture générale des affaires au Québec était peu réceptive à la participation. Comme nous l'avons déjà mentionné, certains cas malheureux de relance faisaient office d'épouvantail ; fonctionnaires, banquiers et investisseurs craignaient de s'embarquer dans ce qui ressemblait fort à une galère. C'est au cours de la seconde génération que nous avons pu observer un revirement graduel. Peu à peu, ce sont les banques elles-mêmes qui se sont mises à exiger une implication des travailleurs avant d'avancer les fonds nécessaires au refinancement de l'entreprise. Les mécanismes juridiques et financiers dont nous avons parlé antérieurement sont devenus plus familiers et la participation a commencé à prendre un visage plus positif. Cependant, il s'agissait toujours, en majorité, de cas de relance et les différents partenaires, travailleurs inclus, avaient encore besoin de garanties solides.

Force est d'admettre que la troisième génération pose des problèmes et des opportunités tout à fait différentes. L'intensité de la participation y est peut-être plus limitée, mais l'ouverture est plus grande. C'est une chose, en effet, d'être « obligé » d'emprunter 3 000,00 $ pour sauver son emploi en investissant dans une entreprise dont la valeur est aléatoire et c'en est une autre d'acheter, à travers différents mécanismes de facilitation, des actions d'entreprises bien portantes et souvent cotées en bourse. Il faut admettre que les québécois disposent maintenant de mécanismes beaucoup plus intéressants pour développer la participation dans l'entreprise et, notamment, pour faire face aux contraintes d'ordre légal et financier dont nous avons fait état précédemment. On doit donc noter des changements appréciables tant en termes de climat que de mécanismes de facilitation.

Ainsi, le Québec dispose depuis quelques années de diverses mesures et de beaucoup de projets pour favoriser l'accès des travailleurs à la propriété de leur entreprise : les Sociétés de Développement de l'Entreprise Québécoise (SODEQ), amendements à la loi des coopératives ouvrières de production et, pour les travailleurs des grandes entreprises, le Régime d'Épargne-Actions. Plus récemment, suite au rapport Saucier sur la capitalisation dans les entreprises, le ministre des Finances annoncait l'institution de SPEQ, ou société de placement dans l'entreprise québécoise, un mécanisme qui pourrait remplacer les collectifs des première et seconde générations, bien qu'il comporte certaines limites.

Au moment où nous terminions cette recherche, les principales stipulations concernant les SPEQ sont connues. Pour bénéficier des avantages fiscaux reliés à cette formule, le travailleur devra acheter des actions de la SPEQ, qui devra utiliser le capital ainsi amassé pour faire l'acquisition de nouvelles émissions d'actions dans les entreprises. Les employés pourront donc utiliser ce véhicule pour investir dans leur propre entreprise tout en retirant des avantages fiscaux analogues à ceux du REA. La formule est accessible à toute entreprise québécoise privée, à contrôle canadien, dont le siège social est au Québec, dont les actifs sont inférieurs à 25 000 000,00 $ et l'avoir net des actionnaires inférieur à 10 millions et dont 75 % de la masse salariale est payable au Québec. Le crédit d'impôt dont bénéficiera le travailleur n'est pas égal au montant qu'il souscrit dans la SPEQ, mais plutot à la partie de ce montant que la SPEQ achète dans de telles entreprises. De plus, la règlementation stipule que la SPEQ ne pourra investir plus d'un million en actions dans de telles entreprises.

Comme on le voit, la formule est intéressante même si elle comporte encore des limites étroites : les entreprises concernées sont évidemment de taille très restreinte ; on vise en particulier les secteurs manufacturier, touristique et d'exploitation. Les éléments les plus limitatifs concernent la taille des entreprises visées et le plafond d'investissement dans une entreprise, lequel est fixé à un million de dollars – seuil qui risque d'être atteint assez rapidement – ainsi que les dispositions de la loi de la Commission des Valeurs Mobilières du Québec. On se souviendra de la clause relative à la transformation en corporation publique de toute entreprise inscrite en bourse et comptant plus de 50 actionnaires. Depuis quelques années, et c'est encore là un progrès notable sur l'époque des première et seconde générations de cogestion, la CVMQ accorde automatiquement une dispense aux entreprises privées dont les travailleurs deviennent actionnaires. Cependant, cette dispense ne s'appliquera pas aux SPEQ, lesquelles devront rédiger un prospectus et couvrir tous les frais d'inscription en bourse du moment qu'elles compteront plus de 50 travailleurs-actionnaires. Cette disposition limite évidemment la faculté des SPEQ de servir de véhicules adéquats en offrant un traitement fiscal équitable aux travailleurs désireux de se former en collectif.

Une autre recommandation du rapport Saucier, le Régime de Placement dans son entreprise (REPSE), n'aurait pas comporté de telles limites ; en fait, le REPSE s'apparente directement à l'ESOP américain dont il a été question dans le second chapitre. Mais cette recommandation est encore à l'étude.

Dans l'ensemble, les mécanismes actuels et envisagés permettent donc aux travailleurs d'investir à leur rythme, dans des entreprises plus dynamiques et mieux portantes, tout en jouissant de privilèges fiscaux équitables ; de plus, ces mécanismes sont susceptibles de permettre de mieux structurer leur participation à la gestion et leur présence collective dans l'entreprise.

L'ouverture à la participation paraît également augmenter chez les partenaires sociaux. L'une des grandes centrales syndicales a réussi à mettre sur pied un autre véhicule approprié pour l'organisation de l'investissement des travailleurs lequel est assorti de garanties importantes et de privilèges fiscaux, le Fonds de Solidarité du Québec. La structure de ce fonds contribue à diminuer le risque pris par les travailleurs, même dans les cas de relance, puisqu'elle répartit les risques et offre un véhicule d'organisation de la présence collective des travailleurs en tant qu'actionnaires des entreprises.

Du côté des autres centrales syndicales également, on observe une attitude nettement ouverte à la CSD et, en dépit d'une méfiance continue, plus pragmatique dans le cas de la CSN. Quant aux partenaires patronaux, on ne peut que signaler la popularité de la formule participative et l'intérêt manifesté pour tous les forums où on en discute[12].

Évidemment, l'avènement de tels mécanismes et d'un tel climat d'ouverture sont trop récents pour avoir fait l'objet de recherches systématiques. Quel sera, par exemple, le comportement des gestionnaires du Fonds de Solidarité de la FTQ vis-à-vis la formation et l'information des travailleurs dans les entreprises. Les SPEQ et, éventuellement, les REPSE ne seront-ils que des mécanismes d'abris fiscaux sans aucun impact sur l'organisation collective des travailleurs-actionnaires et donc sur leur participation à la gestion ?

Il est trop tôt pour répondre à cette question d'autant plus qu'en dépit d'implications concrètes et de plus en plus systématiques dans des expériences de participation les grandes centrales syndicales continuent, dans les déclarations officielles, à se méfier de la participation des travailleurs au capital-actions[13]. Il est par contre intéressant de vérifier, brièvement, quels sont les développements qu'ont engendré en quelques années, aux États-Unis, un climat et des mécanismes du même type.

Nous citerons à cet égard trois études[14]. Celles-ci concluent à une performance supérieure des entreprises participatives : la profitabilité y serait de 50 % supérieure aux entreprises conventionnelles comparables, la croissance annuelle du taux de productivité y serait deux fois plus élevée et ces entreprises créeraient trois fois plus d'emplois[15]. Toutefois, certains facteurs affectent la concrétisation des avantages de la participation. Ces facteurs paraissent déterminants pour mieux situer la problématique du débat entre démocratie industrielle et participation de gestion.

Le premier facteur a trait au seuil minimal d'investissement. La performance supérieure disparaît si les travailleurs détiennent collectivement moins de 10 à 15 % des actions d'une PME et s'ils détiennent au moins 10 000,00 $ en actions quand ils oeuvrent dans une grande entreprise. Sans conclure trop rapidement, il est donc permis de se demander si le seuil minimal de 34 ou de 49 % des actions des cas de relance ne se trouve pas réduit significativement dans les cas de participation à des entreprises en meilleure posture, pouvant bénéficier d'avantages fiscaux du même type que ceux qu'accorde l'ESOP américain. Des recherches supplémentaires pourraient sans doute aider à déterminer à partir de quel seuil la propriété est acquise et dans quelles conditions le travailleur de la petite ou de la grande entreprise commence à se sentir un « partenaire ».

Autre considération importante : les recherches en question soulignent que cette performance supérieure ne se produit pas dans les entreprises où les employés ne sont pas impliqués dans le processus décisionnel. Cette conclusion confirmerait donc que la participation à la gestion doit venir compléter la participation à la propriété et aux résultats pour que l'entreprise bénéficie des retombées positives de la participation.

Dernière considération : la performance supérieure ne se rencontre pas davantage si les travailleurs ne connaissent pas la valeur des actions qu'ils détiennent ; il est donc préférable que les entreprises participatives

---

12. Nombreux articles Journal Les Affaires, la Revue Commerce, le Devoir, Salons de la Finance de Québec et de la PME à Montréal. Dans ce dernier cas, un forum spécial sur la participation réuninsant près de trois cents personnes (dont les 2/3 étaient directeurs d'entreprises) ne comptait qu'un opposant à la participation (septembre 1985).

13. Voir, La Fédération des travailleurs du Québec, *Nos principes syndicaux*, 1981.
Centrale des Syndicats Démocratiques, *La base des nouveaux syndicalistes québécois : des milieux de travail à réinventer ensemble*, 1982.
Marcel Pépin, *La participation des travailleurs aux entreprises*, 1981.

14. Rosen, C., « Making Employee Ownership Work », *National Productivity Review*, Hiver 1982-83.
Rosen, C., Wagner, L., « New Incentives for Employee Stock Ownership Plans », *The Journal of Commercial Bank Lending*, Novembre 1984.
Wagner, L., *Report to the New York Stock Exchange : Performance of Publicly Traded Employee Ownership Companies*, Septembre 1984.

15. Ibid.

soient inscrites en bourse ou que la valeur des actions soit établie périodiquement par un expert indépendant. Cette tendance confirme les orientations prises au Québec depuis l'institution du REA et, au-delà des SPEQ, devrait inciter l'État à aller de l'avant avec les projets de REPSE et d'inscription en bourse des PME.

Ces résultats fournissent des éléments de réflexion fort importants. D'une part, ils confirment les retombées positives, en termes de performance d'entreprise, de la participation des travailleurs, un élément que la recherche internationale avait mis en lumière depuis longtemps. Par contre, ils montrent aussi que ces retombées ne sont pas accessibles dans n'importe quelles conditions de vie ou de gestion de l'entreprise. Ces limites ne sont pas sans rappeler les mythes dénoncés par le rapport du CPDQ.

Finalement, ils indiquent que la réforme de l'entreprise peut être graduelle et se développer en respectant les approches et les hésitations respectives des différents partenaires, patronat, syndicats, travailleurs et État. Au-delà du débat idéologique entre participation de gestion et démocratie industrielle, ils posent la question et l'opportunité de la « transformation tranquille ».

- ***En résumé***

Ce chapitre a présenté une appréciation générale des expériences de participation vécues au Québec. Il a cherché à préciser les contraintes d'ordre juridique, d'ordre financier, d'ordre organisationnel et d'ordre culturel qui affectent la naissance et le développement d'expériences de cogestion. En conclusion, il nous a permis de préciser la difficile problématique entre démocratie industrielle et participation de gestion et de mieux la situer dans la période actuelle. Ces réflexions, en signalant les développements récents survenus au Québec et aux États-Unis, devraient permettre aux esprits curieux de continuer la recherche et aux pragmatiques de continuer à améliorer les conditions de développement de la participation des travailleurs dans l'entreprise.

5.4 *Quelques recommandations*

Au terme de cette étude, nous recommandons que :

1. La modernisation de la Loi québécoise des Compagnies soit accélérée, de manière à offrir de meilleures protections aux actionnaires minoritaires.

2. Que la recommandation du Rapport sur la Capitalisation de l'entreprise québécoise ayant trait à l'institution au Québec d'un Régime de Placement dans son Entreprise (REPSE) soit acceptée et mise en oeuvre dans les plus brefs délais.

3. Que la Commission des Valeurs Mobilières du Québec accepte de reconnaître comme entreprise privée les SPEQ formées par plus de 50 travailleurs pour investir dans leur propre entreprise.

4. Que les limites imposées aux SPEQ et aux REPSE soient élargies, de manière à permettre aux travailleurs une certaine diversification de leurs placements, analogues aux stipulations qui gouvernent le Fonds de Solidarité du Québec.

5. Que les actions du Fonds de Solidarité du Québec continuent à être soutenues et encouragées par l'État.

6. Que la recherche sur l'évolution de la culture organisationnelle dans les entreprises participatives soit encouragée.

Bibliographie

Acoca, Viviane et Louise H. Côté, *La qualité de vie au travail*, Direction générale de la recherche, Ministère du travail, 1979.

Alexander, Mark, Carl, P. Johnson et Jacquelin Robin, *La qualité de la vie au travail : L'idée et son application*, Direction des relations en matière d'emploi, Travail Canada, Ottawa, (Cat. no. L82-33/1980F), 1980.

Association canadienne française des sociologues et anthropologues de langue française, *Travailler au Québec, Actes du Colloque de l'ACSALF (1980)*, Éditions Coopératives Albert Saint-Martin, Laval, Québec, 1981.

Association des professionnels en ressources humaines du Québec, *L'entreprise et la gestion des ressources humaines*, (Analyse de la situation québécoise soumise par l'A.P.R.H.Q. à la Commission consultative sur le travail), Montréal, 1985.

Bariteau, Claude, *Le défi coopératif et son cheminement : l'exemple de Manseau*, Ministère des Institutions Financières, Compagnies et Coopératives, Gouvernement du Québec, Québec, 1974.

Bariteau, Claude, *La participation au travail : une urgence*, Département d'anthropologie, Faculté des Sciences Sociales, Université Laval, Québec, 1984.

Bariteau, Claude, Garneau, Jean-Pierre et Lavallée, Michel, *La participation au travail : incidences du milieu sur les intérêts et les attentes des futurs participants*, Département d'anthropologie, Faculté des Sciences Sociales, Université Laval, Québec, 1985.

Bélanger, Jacques, *La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise*, Département des Relations Industrielles, Université Laval, Québec, 1985.

Bélanger, Laurent, *Nouvelles formes d'organisation du travail, nouveaux modes de gestion et leur incidence sur le statut de salarié*, 40e Congrès des relations industrielles, Université Laval, Québec, 1985.

Bélanger, Laurent (dir.), *Participation et négociation collective*, 32e Congrès des relations industrielles, Université Laval, Québec, 1977.

Belisle, Richard, *Profil-type des coopératives ouvrières de production et organisations assimilables au Québec*, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 1980.

Benoît, Carmelle, « La participation ouvrière à l'entreprise au Québec », *Le marché du travail*, vol.3, no. 4, 1982, pp. 50-60.

Bergeron, Jean-Louis et Turcotte Pierre R., *Les cercles de qualité : nature et stratégie d'implantation*, Éditions Agence d'Arc Inc., Montréal, 1984.

Bernier, Colette, *La polyvalence des emplois, nouvelles tendances de l'organisation du travail*, I.R.A.T., Montréal, Bulletin 26, 1982.

Bernier, Colette et David, Hélène, *À l'ouvrage ! L'organisation du travail au Québec*, Institut de recherche appliquée sur le travail (IRAT), Montréal, Bulletin no. 19, 1981.

Bhérer, Harold et al., *Entreprise communautaire et cadres légaux*, document spécial 7-22, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, 1979.

Bhérer, Harold, *Profils des fonctionnements collectifs d'entreprise au Québec*, (Synthèse des conclusions du programme de recherche « Démocratie d'entreprise et humanisation du travail »), Université Laval, Québec, 1981.

Bhérer, Harold, *Le salarié et la gestion générale de l'entreprise*, 40e Congrès des relations industrielles, Université Laval, Québec, 1985.

Biron, Rodrigue, *Proposition Biron*, Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, Gouvernement du Québec, Québec, 1981.

Boisvert, Maurice, *La qualité de vie au travail*, HEC, Montréal, 1977.

Boisvert, Maurice, *L'approche socio-technique*, Éditions Agence D'Arc, Montréal, 1980.

Boisvert, Maurice, *La qualité de la vie au travail : regards sur l'expérience québécoise*, Éditions Agence D'Arc, Montréal, 1980.

Boucher, Paul-André, *Tricofil tel que vécu*, Éditions C.I.R.I.E.C., Les Presses des H.E.C., Montréal, 1982.

Boucher, Paul-André, « Dix ans de participation ouvrière » dans *Possibles*, vol.9, no. 1, 1984, pp. 99-113.

Boulard, R., Lewis, N. et Turgeon, B., *La participation des travailleurs*, Direction générale de la recherche, Ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre, Gouvernement du Québec, Québec, 1977.

Brisson, Chantal, « La santé au travail et la convention collective », *Relations industrielles*, vol.36, no. 1, 1981, pp. 152-176.

Brossard, Michel, « La stratégie syndicale face aux groupes semi-autonomes de production » (Hypothèse pour l'analyse du cas Rushton) dans *Relations industrielles*, vol.37, no. 3, pp. 670-683.

Brossard, Michel, *Les syndicats et les groupes semi-autonomes de production*, École des Relations Industrielles de Montréal, Montréal, 1981.

Bureau de consultation en gestion, *Cours de formation sur la participation des travailleurs à l'entreprise*, préparé par le Secrétariat du comité directeur du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires (PECEC), Université Laval, Québec, 1984.

Bureau de la Statistique du Québec, *Évaluation du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires (PECEC), octobre 1977 à mars 1983*, Service de la population et de l'emploi, Gouvernement du Québec, Québec, 1984.

Bureau de la Statistique du Québec, *Recensement des entreprises participatives dans le cadre du Programme Expérimental de Création d'Emplois Communautaires (PECEC) d'avril 1979 à mars 1983*, Service de la population et de l'emploi, Gouvernement du Québec, Québec, 1984.

Bureau International du Travail, *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, volumes 1 et 2, Organisation Internationale du Travail, Genève, 1979.

Bureau International du Travail, *La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise*, Organisation Internationale du Travail, Genève, 1981.

Cantin, Isabelle, « La participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises », *Revue du Barreau*, Tome 41, no. 4, 1981, pp. 698-721.

Centrale des Syndicats Démocratiques, *La base des nouveaux syndicalistes québécois : des milieux de travail à réinventer ensemble*, C.S.D., Montréal, 1982.

Centrale des Syndicats Démocratiques, *Rapport d'étape sur des activités de Q.V.T. soumis à Travail Canada*, C.S.D., Montréal, 1984.

Centre coopératif de recherche en politique sociale, *Les coopératives ouvrières de production et la lutte des travailleurs*, CEQ, Québec, 1975.

Centre de gestion des coopératives, *Les coopératives de production au Québec*, Hautes Études Commerciales, Université de Montréal, Montréal, 1984.

Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec, 1979*, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, Québec, 1980.

Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec, 1980*, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, Québec, 1981.

Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec, 1981*, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, Québec, 1982.

Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec, 1982*, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, Québec, 1983.

Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec, 1983*, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, Québec, 1984.

Centre des dirigeants d'entreprise, *Le malaise des cadres*, Montréal, 1976.

Centre des dirigeants d'entreprise, *Le malaise des cadres : une réévaluation*, Montréal, 1978.

Centre des dirigeants d'entreprise, *Relations du travail. Nouvelles orientations*, Édition Quinze, Montréal, 1978.

Centre des dirigeants d'entreprise, *La participation des employés au financement des PME par l'acquisition de capital-actions*, (Propositions aux dirigeants), Montréal, 1983.

Centre de gestion des coopératives, *Les coopératives de production au Québec*, colloque international sur « les coopératives de travailleurs et travailleuses pour la création et le maintien de l'emploi », École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 1984.

Centre d'Intervention et de Recherche pour l'Amélioration des situations de travail, *Évolution de la vie au travail et efficacité des organisations : quelques expériences concrètes*, actes d'un colloque mai 1981, département des sciences de l'administration de l'Université du Québec à Rimouski, Rimouski, 1982.

Chadwick-Jones, J.K., *L'absentéisme dans le contexte canadien*, Direction des relations en matière d'emploi et conditions de travail, Travail-Canada, Ottawa (cat. no. L32-22/1980F), 1981.

Chaumel, Jean-Louis, *Recueil de communications sur l'implantation des changements technologiques*, Centre d'Intervention et de Recherche pour l'Amélioration des Situations de Travail, Université du Québec à Rimouski, Rimouski, 1984.

Colloque des Relations Industrielles, *La transformation de l'entreprise et du travail*, 10e colloque des Relations Industrielles 1979, Université de Montréal, Montréal, 1980.

Comité provincial des coopératives de production, de travail et pré-coopératives, *La formation à la gestion et l'éducation à la coopération : le « pourquoi » d'une telle formation*, Table ronde de formation, Montréal, 1982.

Commission des opérations de bourse, *L'entreprise et l'actionnariat des salariés*, Séminaire COB, Institut d'études politiques de Paris, 1978.

Commission québécoise sur la capitalisation des entreprises, *Rapport au ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme*, (rapport, annexe 1 et annexe 2), Gouvernement du Québec, Québec, 1984.

Conseil de Planification et de Développement du Québec, *La participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec*, Collection : Études et recherches, Gouvernement du Québec, Québec, 1982.

Conseil de Planification et de Développement du Québec, *La participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec : Avis et recommandations*, Gouvernement du Québec, Québec, 1982.

Conseil de Planification et de Développement du Québec, *La participation dans l'entreprise au Québec*, Gouvernement du Québec, Québec, 1981.

Conseil de Planification et de Développement du Québec, *Règles, droits, recours et moyens de protection des actionnaires minoritaires en droit corporatif canadien et québécois*, Collection : Études et recherches, Gouvernement du Québec, Québec, 1982.

Conseil du Patronat du Québec, *La participation ? D'abord une question de comportement*, 1974.

Cordova, E. « Worker's participation in decision within enterprises : recent trends and problems », *International Labour Review*, vol.121, no. 2, 1982, pp. 124-140.

Côté, André C., « Les incidences juridiques de la participation des employés à la gestion de l'entreprise » dans *Participation et négociation collective*, Congrès des Relations Industrielles, Université Laval, Québec, 1977, pp. 93-105.

Côté-Desbiolles, Louise-H., *Les attitudes des travailleurs québécois à l'égard de leur emploi*, Études et recherches, 5, Direction générale de la recherche, Ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre, Gouvernement du Québec, Québec, 1979.

Côté, Marcel et Tega, Vasile, *La démocratie industrielle*, Collection groupe d'études de travail des H.E.C., 1980/81, Les Presses H.E.C., Montréal, 1980.

Côté, Marcel et Dufour, Yvon, *Les profils types des stratégies d'amélioration de la productivité des entreprises à succès*, Congrès 1984 de l'A.S.A.C., Université de Guelph, Ontario, 1984.

Crozier, Michel et Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.

Dagenais, Michèle, « Devenir entrepreneur collectif, une alternative pour l'efficacité des entreprises », *Journal du Travail*, octobre 1984.

D'Aragon, Pierre, Tarrab, Gilbert et Nightingale, Donald V., *La participation dans les entreprises*, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1980.

Dechêne, Paul, *Le mouvement de restructuration du travail : bilan critique de la littérature suivi d'une bibliographie sélective commentée sur les nouvelles formes d'organisation du travail*, Études et recherches, 3, Direction générale de la recherche, Ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre, Gouvernement du Québec, Québec, 1978.

Delamotte, Yves, « La transformation de l'entreprise et du travail dans les sociétés industrialisées », *La transformation de l'entreprise et du travail*, 10e colloque de relations industrielles 1979, Université de Montréal, Montréal, 1980, pp. 10-18.

Desforges, Jean-Guy, Lévesque, Delmas et Tremblay, Benoit, « Dynamisme de la coopérative : association et entreprise », *Gestion*, avril 1979.

Dion, Gérard et Solasse, Bernard, « La participation et l'entreprise », *Relations industrielles*, vol.23, no. 4, 1968, pp. 529-545.

Dubois, Pierre, *Les cercles de qualité : un outil de gestion privilégié pour les PME*, Woods Gordon, Montréal, 1982.

Duguay, Pierre, *L'implantation des comités de santé et de sécurité du travail*, Conseil du Patronat du Québec, Notes pour une allocution lors du XVe colloque de l'École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 1984.

Dulude, Yves, *La « façon de diriger » de même que les conséquences qu'elle entraîne peuvent favoriser ou faire obstacle à la concertation dans l'entreprise*, Congrès de la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles, 1984.

Dubé, Jacques R., « La participation aux bénéfices quand les profits tombent » dans *Commerce*, mars 1983.

Exiga, A., Piotet, F., Sainsaulieu, R., *L'analyse sociologique des conditions de travail, guide pratique*, Colloque Outils et Méthodes, ANACT, Paris, 1981.

Fédération des travailleurs du Québec, *Nos principes syndicaux*, colloque sur les fermetures et les licenciements, 15, 16, 17 février, Montréal, 1981.

Félix, Vernet, « La participation des travailleurs à la gestion et l'information comptable : élaboration d'une typologie », *Coopératives et développement*, vol.16, no. 2, 1985, pp. 197-209.

Gagnon, Gabriel, « La démocratisation de la gestion et de la propriété dans l'entreprise », *La transformation de l'entreprise et du travail*, 10e colloque de relations industrielles 1979, Université de Montréal, Montréal, 1980, pp. 141-147.

Gagnon, Pierre, *La participation des travailleurs sur les Comités paritaires de Santé et de Sécurité au travail*, sous la direction de Clermont Bégin, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, 1980.

Gill, Louis, « Partenariat social et actionnariat ouvrier, Du rachat d'entreprise au »Fonds de Solidarité« », *Interventions Économiques*, no. 14-15, printemps 1985, pp. 261-272.

Gladstone, Alan et Greve, Rose-Marie, « Participation des travailleurs à la gestion – cadre de discussion », *Travail et Société*, vol.9, no. 3, 1984, pp. 235-253.

Halpern, Sylvie, « Maîtres chez-nous ? » (La nouvelle mode ? La participation ! De plus en plus de travailleurs achètent leur emploi.Pour le protéger, pour avoir leur mot à dire) dans *L'Actualité*, mai 1985.

Hains, André, « Nouvel essor de la participation des employés aux profits des entreprises » dans *Les Affaires*, vol.LVII, no. 2, 1985, pp. 2-5.

Hétu, Jean-Paul, *La crise des relations du travail : un diagnostic*, 5e congrès de la C.S.D., 1981.

Hétu, Jean-Paul, *Un programme d'action pour implanter le syndicalisme nouveau et moderne*, Congrès spécial de la C.S.D., Jonquière, 10-12 juin 1982.

Hoerr, John, Stevenson, Gelvin et Houston, Norman, « Esops : revolution or ripoff ? » dans *Business Week*, 15 april 1985, pp. 94-108.

Institut National de Productivité, *Pour une nouvelle approche de gestion*, Rapport du colloque de 25 novembre 1981, Montréal, 1981.

Institut National de Productivité, *Productividées*, Journal de l'INP.

International Research Group, *Industrial democracy in Europe*, Clarendon Press, Oxford, 1981.

Laflamme, Gilles, « Peut-on concilier négociation collective et participation à la gestion ? », *Participation et négociation collective*, colloque des relations industrielles, Université Laval, Québec, 1977, pp. 79-104.

Laflamme, Marcel, *Expériences de démocratie industrielle. Vers un nouveau contrat social*, Les Éditions du Jour Inc., Montréal, 1980.

Laurin, Pierre (dir.), *Le Management, textes et cas*, Montréal, McGraw Hill, 1973.

Lemelin, Maurice et Lamoureux, Daniel, *Les changements dans l'organisation du travail Quelques tendances*, Institut National de Productivité, Montréal, 1984.

Laporte, Jean-Pierre, *Les syndicats et la gestion participative*, Éditions Agence d'Arc, Montréal, 1983.

Leone, Richard D., *Area-wide labour-management committees in the United States : a response to post industrial trends*, Center for Labour and Human Resource Studies, Temple University, Philadelphia, USA, 1983.

Lesage, Pierre, *Profit sharing*, (document d'analyse), École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 1984.

Limoges, Gérard, « Une loi des valeurs mobilières rajeunie » dans *Commerce*, octobre, 1984, pp. 154-155.

Long, Richard J., et Nightingale, Donald V., *Quality of working life : gain and equity sharing*, Labour Canada, Ottawa, (Cat.No.L82-49/1984E), 1984.

Martinet, Alain-Charles et Petit, Georges, *L'entreprise dans un monde de changement*, Éditions du Seuil, Paris, 1982.

McNeil, Jeannine et Lemelin, Maurice, *La productivité et la qualité de vie au travail*, Éditions Agence d'Arc, Montréal, 1981.

Mills, Ted, *La qualité de la vie au travail. Définition de la qualité de la vie au travail*, Direction des relations en matière d'emploi et des conditions de travail, Travail Canada, Ottawa, 1981.

Ministère de l'Industrie et du Commerce, *Étude sur les expériences d'autogestion au Québec*, Direction des politiques industrielles, Gouvernement du Québec, Québec, 1977.

Ministère de l'Industrie et du Commerce, *La crise économique et sociale du Québec... La solution : le virage technologique et le virage coopératif*, Direction générale des Coopératives, Gouvernement du Québec, Québec, 1983.

Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, *Répertoire des coopératives du Québec*, Gouvernement du Québec, Québec, 1984.

Ministère des Institutions Financières et Coopératives, *La création d'emplois par les coopératives ; principalement par les coopératives ouvrières de production*, Direction générale des coopératives, Gouvernement du Québec, Québec, 1981.

Ministère des Institutions Financières et Coopératives, *Les coopératives ouvrières de production*, Direction générale des coopératives, Gouvernement du Québec, Québec, 1982.

Ministère du Conseil Exécutif, *Le bilan des conférences socio-économiques du Québec ; de mai 1977 à septembre 1980*, Secrétariat permanent des conférences socio-économiques du Québec, Gouvernement du Québec, Québec, 1980.

Ministère du Travail, *Accessibilité pour les travailleurs à l'information concernant l'entreprise* (Note en vue d'une intervention du Ministère du Travail auprès de la Commission consultative sur le travail), 1985.

Monat, Jacques, *Analyse comparative de la participation des travailleurs et de son évolution récente*, Association Internationale de Relations Professionnelles, 5e Congrès Mondial, Paris, 1979.

Mongeau, Michel, *Impacts sur la gestion des ressources humaines et sur les rapports collectifs de travail*, communication au XVe colloque de relations industrielles, 1984.

Organisation de Coopération et de Développement Économique, *La participation des travailleurs*, Rapport final d'un séminaire patronal international convoqué par l'OCDE, Versailles, 5-8 mars 1975, 1975.

Paque, Yves, *La place et le rôle des coopératives de production et de travail au Québec (situation à la fin de 1982)*, Centre de recherche en gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal, (Document de travail no. 08-83), 1983.

Paquette, Josée, *Syndicalisme et participation*, Étude présentée à M. René Blais dans le cadre du cours en relations de travail, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, 1982.

Parent, Anne, *Document décrivant les nouvelles expériences en relations de travail*, Direction de la planification et de l'évaluation, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, Québec, 1984.

Pépin, Marcel, *La participation des travailleurs aux entreprises*, Service de recherche, CSN, Montréal, 1981.

Pothier, Rita R., *Les droits à l'information pour les travailleurs*, Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, Québec, 1985.

Rioux, Adrien, *L'État et la coopération*, Direction générale des coopératives, Ministère des Institutions Financières et Coopératives, Gouvernement du Québec, Québec, 1980.

Robin, Jacquelin, *Qualité de vie au travail Concept et programmes de changement*, Travail Canada, Ottawa, 1981.

Roca, Santiago, *Participation à la gestion de l'entreprise. Concepts « embrouillés »*, Escuela de Administracion de Negocios para Graduados (ESAN), Lima (Pérou), document de travail, no. 21, 1980.

Rosen, C., « Making Employee Ownership Work », *National Productivity Review*, hiver 1982-83.

Rosen C., Wagner, I., « New Incentives for Employee Stock Ownership Plans », *The Journal of Commercial Bank Lending*, novembre 1984.

Sanderson, Georges et Malles, Paul, « Les fonds de participation aux bénéfices et les fonds de placement des employés » dans *La Gazette du Travail*, août 1978.

Savoie, Jocelyne, « La gestion participative : réalité ou utopie ? », *Commerce*, novembre 1976, pp. 75-83.

Schregle, Johannes, « Workers' Participation in decision within under-takings », *International Labour Review*, 112, janvier 1976, pp. 1-15.

Scoville, J.C., « Réflexions sur la participation des travailleurs », *Travail et Société*, vol.5, no. 3, 1980, pp. 277-288.

Tannenbaum, A.S. et Cooke, R.S., « Control & Participation », *Journal of Comtemporain Business*, vol.3, 1974, pp. 35 à 46.

Tannenbaum, R., Marguiles, N., Massarik, F., *Human Systems Development*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.

Tchobanian, R., « Les syndicats et l'humanisation du travail », *Revue internationale du travail*, vol.3, no. 3, 1975, pp. 215-234.

Thellier, Marie-Agnès, « Participation des travailleurs à l'entreprise », *Le Devoir*, 9 décembre 1980, p. 13, (série d'articles parus les 9-10-11 décembre 1980).

Tiberghien, Geoffroy, *Moyens d'intéresser financièrement les salariés au résultat des entreprises*, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec, Québec, 1977.

Travail Canada, *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, colloque de l'UQAM avril 1979, Université du Québec à Montréal, Montréal, 1980.

Tremblay, Benoît, « La coopérative ouvrière de production et la participation des travailleurs au Québec », *Revue du Centre Interuniversitaire de Recherche, d'Information et d'Enseignement sur les Coopératives* (C.I.R.I.E.C.), Montréal, vol.12, no. 2, 1981.

Tremblay, Benoît, « Les coopératives ouvrières de production : d'une typologie d'émergence à des stratégies de développement », *Coopératives et développement*, Centre Interuniversitaire de Recherche, d'Information et d'Enseignement sur les Coopératives (C.I.R.I.E.C.), Montréal, vol.16, no. 1, 1983, pp. 189-198.

Turcotte, Pierre, *La participation au management*, Centre des dirigeants d'entreprise, Montréal, 1976.

Turcotte, Pierre R., *Qualité de vie au travail : anti-stress et créativité*, Les éditions Agence d'Arc Inc., Montréal, 1982.

Wagner, I., *Report to the New York Stock Exchange : Performance of Publicly Traded Employee Ownership Companies*, NCEO, Virginia, septembre 1984.

Walker, Kenneth F., « La participation des travailleurs à la gestion des entreprises : problèmes, pratiques et perspectives », *Institut international d'études sociales*, Bulletin no. 12, 1975, pp. 3-40.

Weiss, Dimitri, *La démocratie industrielle : cogestion ou contrôle ouvrier*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1979.

Weiss, Dimitri, « Participation aux décisions et négociation collective », *Relations Industrielles*, vol.30, no. 4, 1975, pp. 571-584.

William Mercer Limitée, *Planification des salaires et des primes d'intéressement : Enquête 84*, Mercer Hickling Honston, Montréal, 1985.

Annexes

Annexe 1
Liste des personnes-ressources

NOM	ORGANISME ET FONCTION	MODE DE COLLABORATION ET NATURE DES INFORMATIONS RECUEILLIES
ASSELIN, Gilles	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Côte-Nord	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
BARITEAU, Claude	Université Laval Professeur	appel – discussion et envoi d'un rapport de recherche.
BARRIÈRE, Marc	Commission des Valeurs Mobilières du Québec Analyste	rencontre – liste d'entreprises qui ont obtenu une dispense pour émettre des actions aux travailleurs et discussions sur la position de la CVMQ face à l'obligation pour les travailleurs d'acheter des actions.
BELLEVILLE, Gaétan	Secrétariat PECEC Directeur	rencontre – assure la collaboration du PECEC dans la recherche.
BENOIT, Carmelle	Centre de Recherche et de Statistiques sur le Marché du Travail Agente de recherche	rencontre – discussions, textes théoriques et articles portant sur les entreprises participatives.
BERGERON, Jean-Louis	Université de Sherbrooke	appel – discussions sur l'expérience de QVT à Granby et envoi de cas de cercles de qualité.
BÉRUBÉ, Alain	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Mauricie/Bois-Francs Analyste financier	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
BRISEBOIS, François	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Montérégie	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
CASEAULT, M.-A.	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Cantons de l'Est Analyste financier	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
CHERON, Guy	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Québec Responsable	rencontre – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
CLAVEL, Martine	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Laurentides/ Lanaudière	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
CÔTÉ, Benoit	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Saguenay/Lac St-Jean Analyste financier	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
CÔTÉ, Carole	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Bas-St-Laurent/ Gaspésie Analyste financier	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
CÔTÉ, Marcel	Hautes Études Commerciales Professeur	rencontre – discussions sur le groupe QVT des HEC. Cas d'étude de productivité.
CSN	Service de recherche	appel – discussion sur la position de l'organisme et renseignements sur quelques cas.
DESCHENEAUX, André	Centre des Dirigeants d'entreprises Chargé d'analyses et de recherches	appel – envoi de documents sur la position de l'organisme et discussions de cas.

DESJARDINS, Sylvie	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Montréal-Centre	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
DUBÉ, Jacques	William Mercer Ltée Consultant privé en rémunération	rencontre – discussions sur l'intéressement et l'actionnariat.
DUBOIS, Denis	Secrétariat PECEC	rencontre – entretien sur des cas de cogestion de la région de Québec.
FERLAND, Marc	MICT Agent de recherche	rencontre – discussions sur le dossier de la participation et de quelques cas.
FRENETTE, Jean-Guy	FTQ Service de recherche	appel – discussions sur la position du groupe et renseignements sur les cas d'espèces.
GABOURY, Jean	Bureau de la Statistique du Québec	rencontres – données tirées du recensement des entreprises participatives du PECEC.
GAGNÉ, Jean-Paul	Journal des Affaires Éditorialiste	appel – discussions sur les cas de participation traités.
HOTTE, Jacynthe	Lévesque, Beaubien Inc. Responsable du financement corporatif	appel – renseignements sur les modalités de participation au REAQ
LALONDE, Denis	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Abitibi-Témiscamingue	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
LAMOUREUX, Daniel	Institut National de la Productivité Chercheur	rencontre – discussions et sorties de données de la recherche portant sur les changements dans l'organisation du travail.
LEMELIN, Maurice	École des Hautes Études Commerciales Professeur	appel – discussions sur la QVT et la recherche menée avec l'INP sur les changements dans l'organisation du travail.
MOTHÉ, Daniel	C.N.R.S. (Paris) Chercheur	rencontre – discussions sur les lois Auroux en France, documents pertinents.
OUELLET, Pierre-Yvon	Centrale des Syndicats Démocratiques Service de recherche	appel – discussions des recherches de la CSD sur la participation.
PAQUIN, M.	Association des Manufacturiers Canadiens Service de recherche	appel – discussions sur la position du groupe et suggestions de cas.
SABOURIN, Denis	Comité d'approbation de projet (PECEC) – OPDQ – Outaouais	appels – réponses aux fiches techniques d'entreprises suggérées par le PECEC.
TIBERGHIEN, Geoffroy	Institut technique de participation et de gestion à l'entreprise	appel – discussions sur l'actionnariat et l'intéressement économique.
TREMBLAY, Gaétan	Secrétariat PECEC Analyste financier	rencontres – analyse de dossiers d'entreprises.
VERNET, Félix	Centre de gestion des Coopératives (HEC) Professeur	rencontre – discussions concernant la recherche sur l'information comptable dans les entreprises participatives.
VINCENT, Paul	Centre de gestion des coopératives Chercheur	appel – discussion sur les coopératives ouvrières de production.

Annexe 2
Liste des entreprises formant le répertoire de cas

Aéro Aluminium Inc.
Alcan Aluminium Ltée.
Burlington Inc.
Bytec-Comterm Inc.
Camco Inc.
Centre de distribution des produits congelés Steinberg Ltée.
C.I.L. Inc.
Ciment Canada Lafarge Ltée.
Claude Néon Ltée.
Compagnie Pétrolière Impériale Ltée.
Denis R. Cantin Ltée.
Distributeurs Cardinal Ltée.
Emballage Domtar Ltée. (Cascades Inc., East-Angus)
Enveloppe Suprême Inc.
Firestone Canada Inc.
Gaz Métropolitain inc.
Harvey Transport
Hénault et Gosselin Inc.
Hunter Douglas Canada Ltée.
IBM Canada Ltée.
Imperial Tobacco Inc.
Industries Ling Inc.
Industries Saguenay (les)
Infranor Canada Inc.
J. Pascal Inc.
Johnson et Johnson Inc.
Luxorama Ltée.
Métallurgie Pelchat
Meubles Carrier Inc.
Monitronik Ltée.
Mono-Lino
Moteurs Leroy-Somer Canada Ltée.
Normick Perron Inc.
Optigo Ltée.
Papiers Cascades
Produits cellulaires Waterville Inc.
Produits le Boucan Inc.
Produits forestiers Tembec (les)
Produits Régal
Pylonex
R.A. Lajoie
Rousseau Métal Inc.
Samoco
Scierie d'Esprit Saint
Sherbrooke Woods Products
Sico Inc.
Tapis Élite
Textile Dionne Inc.
Tricofil
Vêtements St-Édouard

N.B. Le nom des entreprises fournies par le PECEC demeure confidentiel et ces entreprises ne sont pas comprises dans cette liste.

Annexe 3
Fiches techniques

Annexe 3:1

Fiches techniques concernant les données de la littérature

BILAN

Identification de l'entreprise

Nom : _____ Statut :_____
Age : _____ Taille :_____
Localisation :_____
Secteur d'activité :_____
Présence d'un syndicat :_____
_____
Court historique :_____
_____
_____

Forme de participation principale

Identification :_____
_____
Année d'implantation : _____ Durée :_____
Objectifs :_____
_____
_____
Contexte d'implantation :_____
_____
_____
Initiateurs :_____
_____
_____
Déroulement de l'expérience :_____
_____
_____
_____
_____

Personnes ressources

dans l'entreprise :_____
_____
comme consultant :_____
_____
comme chercheur universitaire :_____
_____

Autres

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Autres formes de participation

Identification :_____
_____
Année d'implantation : _____ Durée :_____
Objectifs :_____
_____
_____
Contexte d'implantation par rapport à la 1° forme :_____
_____
_____
Initiateurs : _____ Participants :_____
_____
_____
Déroulement de l'expérience :_____
_____
_____
_____
Identification :_____
_____
Année d'implantation : _____ Durée :_____
Objectifs :_____
_____
_____
Contexte d'implantation par rapport à la 1° forme :_____
_____
_____
Initiateurs : _____ Participants :_____
_____
_____
Déroulement de l'expérience :_____
_____
_____
_____

IMPACTS

Nom de l'entreprise : _____
Forme de participation principale : _____

Données	Évaluation globale
chiffres (nbre ou %), indicateurs commentaires, année	augmentation nulle diminution

Emploi :

Conditions de travail :

Satisfaction :

Productivité :

Positions syndicales :

Évaluation des autres formes de participation

Identification

Données	Évaluation globale
chiffres (nbre ou %), indicateurs commentaires, année	augmentation nulle diminution

Emploi :

Conditions de travail :

Satisfaction :

Productivité :

Positions syndicales :

Identification

Données	Évaluation globale
chiffres (nbre ou %), indicateurs commentaires, année	augmentation nulle diminution

Emploi :

Conditions de travail :

Satisfaction :

Productivité :

Positions syndicales :

Annexe 3:2

Fiches techniques expédiées aux analystes régionaux du PECEC

1ere partie : Identification de l'entreprise

Nom : _____

_____

(nom de l'entreprise antécédente, s'il s'agit d'un cas de relance, d'un changement de propriété, etc.)

Localisation : _____

(site) (région)

Statut juridique : _____

(coopérative, société sans but lucratif, société à but lucratif)

Âge de l'entreprise : _____

(actuelle) (antécédente, s'il y a lieu)

Secteur d'activité : _____

(produit(s) fabriqué(s), nom du secteur, code du MICT)

_____

Taille : _____

(nombre d'employés en 1984) (chiffre d'affaires en 1984)

Présence d'un syndicat ou d'une Association d'employés :

_____

(nom)

_____

(affiliation, s'il y a lieu)

Historique :

A– de la fondation de l'entreprise à l'introduction d'une formule de participation : _____

_____

_____

_____

_____

_____

B– initiateurs de la formule : _____

_____

_____

_____

_____

C– contexte d'implantation de la formule participative :

_____

(implantation, expansion, relance, consolidation)

_____

_____

_____

_____

_____

2eme partie : Structures de participation **(Bilan)**

Catégorie(s) et caractéristiques des actions offertes :

– aux travailleurs : _____

_____

_____

_____

_____

– aux cadres : _____

_____

_____

_____

_____

Pourcentage de la propriété votante détenue par :

– les travailleurs : _____

– les cadres : _____

– la haute direction : _____

– la communauté : _____

– autres, spécifiez : _____

_____

_____

Type de propriété détenue par :

– les travailleurs : _____

(collective, individuelle)

– les cadres : _____

(collective, individuelle)

Forme d'adhésion à la propriété par :

– les travailleurs : _____

(obligatoire, volontaire)

– les cadres : _____

(obligatoire, volontaire)

Modes d'acquisition des actions par :

– les travailleurs : _____

(paiement comptant, retenues salariales, gains de

_____

productivité reconvertis, etc., indiquez les montants)

_____

_____

– les cadres : _____

(paiement comptant, etc.)

_____

_____

Nature et fonctionnement du collectif, s'il y a lieu :

_____

(nom, forme juridique, critères d'admissibilité, modalités de retrait, etc)

_____

_____

_____

Règlements relatifs au plan de participation :

_____

(règles conventionnelles des actionnaires)

_____

Modalités de la participation aux résultats :

– chez les travailleurs :

– chez les cadres :

Nombre de représentants au conseil d'administration des :

– travailleurs : (parmi eux, indiquez le nombre d'officiers syndicaux)

– cadres :

– de la haute direction :

– autres, spécifiez :

Déroulement des assemblées générales des actionnaires de l'entreprise :

Présence d'organismes de gestion autre que l'assemblée générale et le conseil d'administration ?

Nom	Origine (établi par convention collective ou non)	Fonctions	Niveaux hiérarchiques (atelier, département, usine, corporatif)	Nombre total de membres	Nombre de travailleurs	Nombre de cadres	Nombre de personnes de la haute direction
1							
2							
3							
4							
5							

Commentaires sur le fonctionnement des comités conjoints :

3ème partie : Évaluation de ce mode d'organisation sur la gestion de l'entreprise

EMPLOI	avant l'introduction d'une formule participative	au début de son application	actuellement	diagnostic (augmentation, stabilité, diminution)
nombre d'emplois				
nombre d'emplois permanents				
nombre d'emplois à temps partiel				

Commentaires sur les conséquences de l'introduction d'une formule participative sur l'emploi dans l'entreprise :

CONDITIONS DE TRAVAIL	avant l'introduction d'une formule participative	au début de son application	actuellement	diagnostic global (augmentation, stabilité, diminution)
salaires comparativement à ceux versés dans le secteur d'activité de l'entreprise				
charge de travail par semaine comparativement à celles effectuées dans le secteur d'activité de l'entreprise				
avantages sociaux comparativement à ceux qui existent dans le secteur d'activité de l'entreprise				
bénéfices marginaux comparativement à ceux existant dans le secteur d'activité de l'entreprise				

Commentaires sur les conséquences de l'introduction d'une formule participative sur les conditions de travail dans l'entreprise :

ORGANISATION DU TRAVAIL	avant l'introduction d'une formule participative	au début de son application	actuellement	diagnostic global (amélioration, stabilité, diminution)
Organigramme*				
organisation des lieux physiques de travail				
flexibilité des horaires				
présence de nouvelles formes d'organisation du travail : élargissement des tâches, enrichissement des tâches, groupes autonomes ou semi-autonomes de production				
réunion(s) de travailleurs en vue de discuter des problèmes reliés à l'exécution du travail				
existence de mécanismes de suggestions				
existence de mécanismes de formation et d'information				

* Indiquer globalement les changements survenus ; si possible, annexer une copie aux divers moments de la vie de l'entreprise (avant, au début et actuellement)

Commentaires sur les conséquences de l'introduction d'une formule participative sur l'organisation du travail dans l'entreprise :

SATISFACTION AU TRAVAIL	avant l'introduction d'une formule participative	au début de son application	actuellement	diagnostic global (amélioration, stabilité, diminution)
roulement de main-d'oeuvre				
absentéisme				
accidents de travail				

Commentaires sur les conséquences de l'introduction d'une formule participative sur la satisfaction au travail :

RENTABILITÉ	avant l'introduction d'une formule participative	au début de son application	actuellement	diagnostic global (amélioration, stabilité, diminution)
productivité (selon les critères d'évaluation de l'entreprise)				
situation financière (chiffre d'affaires ou autres)				

Commentaires sur les conséquences de l'introduction d'une formule participative sur la rentabilité de l'entreprise :

RELATIONS PATRONALES/ SYNDICALES	avant l'introduction d'une formule participative	au début de son application	actuellement	diagnostic global (amélioration, stabilité, diminution)
nombre de griefs				
moyens de pression sur la direction				

Commentaires sur les conséquences de l'introduction d'une formule participative sur les relations patronales-syndicales :

Annexe 4
Modalités de compilation des données tirées des fiches techniques

Cette note porte sur les modalités de compilation des données inscrites dans les fiches techniques sous forme de tableaux, lesquels sont utilisés comme base du présent rapport.

Deux types de tableaux ont été confectionnés : des tableaux synthèses et des tableaux récapitulatifs.

***Tableaux-synthèses* :**
Chacun des tableaux-synthèses est divisé en trois sections référant respectivement à l'identification de l'entreprise, au bilan de la forme de participation de même qu'à son évaluation.

Identification de l'entreprise
L'identification de l'entreprise est identique quelle que soit la forme de participation observée.

On y retrouve les informations suivantes :

- Statut juridique :
  - Association sans but lucratif (SBL)
  - Association à but lucratif (ABL)
  - Compagnie à charte fédérale
  - Compagnie à charte provinciale
  - Coopérative

- Localisation :
  - nombre d'habitants de la municipalité
  - région administrative

- Année de fondation :
  de l'entreprise actuelle[1]

- Taille :
  - nombre moyen d'employés pour l'ensemble de l'entreprise (année)
  - chiffre d'affaires annuel (année)

- Secteur :
  - principaux produits ou services

- Présence d'un syndicat :
  - oui, on indique l'affiliation ou syndicat indépendant entre parenthèses lorsque l'information est disponible
  - non

Bilan de l'expérience de participation

Cette section comporte plusieurs éléments communs à chacune des formes de participation. Par contre, les « modalités d'application » varient d'une forme à l'autre et seront décrites séparément selon chacune des formes de participation.

- Année d'implantation de la forme de participation

- Initiateurs :
  - direction
  - travailleurs[2]
  - communauté
  - autre

- Contexte d'implantation :
  - nouvelle entreprise
  - consolidation[3]
  - relance
  - innovation[4]

- Durée de l'expérience :
  « en cours » ou année où la forme de participation a cessé.

- Modalités d'application (au début et à la fin)

Cet item a été ventilé selon les modalités qui prévalaient au début de l'expérience comparativement à celles qui avaient cours à la fin de l'expérience ou en 84-85, si l'expérience se poursuit actuellement.

Les modalités varient par ailleurs d'une forme de participation à une autre.

---

1 « Année de fondation » : s'il s'agit d'un cas de relance d'une entreprise qui a fait faillite, on inscrit également entre parenthèses l'année de fondation de l'entreprise antécédente. De même, s'il s'agit de l'implantation d'une nouvelle usine par une entreprise déjà existante, la date de fondation de l'entreprise est inscrite entre parenthèses sous la date d'implantation de la nouvelle usine.

2 Le terme « travailleurs » fait référence à tous les employés de l'entreprise, qu'ils soient cadres ou non cadres. Lorsque l'implantation de la forme de participation est due à l'initiative d'un groupe particulier de travailleurs, ces derniers seront précisés (exemple : syndicat).

3 Le terme « consolidation » est utilisé pour une entreprise qui a connu des difficultés financières pouvant aller jusqu'à des risques de faillite ; quant à la « relance », elle réfère à une entreprise qui a effectivement fait faillite et qui a été réouverte.

4 « L'innovation » prend place dans un contexte de changement de style de gestion et n'est pas associée à des risques de faillite ou à des difficultés particulières sur le plan financier.

1. ***Comité conjoint employeurs/employés***

- Composition :
  - travailleurs (cadres ou non cadres)
  - syndicat
  - direction
  - paritaires ou proportion de chacun des groupes
- Niveaux de décisions :
  - opérationnel
  - organisationnel
  - stratégique
- Niveau de l'entreprise :
  - atelier
  - département
  - usine
  - corporatif
- Degré de décision (intensité) :
  - degré d'intervention des travailleurs dans le contrôle de l'entreprise
  - informatif
  - consultatif
  - codécisionnel
  - décisionnel

2. ***Nouvelles formes d'organisation du travail***

- Description de la forme :
  - élargissement des tâches
  - enrichissement des tâches
  - rotation des tâches
  - groupe de travail semi-autonome ou autonome

N.B. « élargissement des tâches » : consiste à regrouper des opérations successives de nature semblable qui jusque là étaient réparties entre plusieurs postes.
« enrichissement des tâches » : consiste à ajouter aux tâches d'exécution déjà définies certaines fonctions de nature différente : réglage, entretien des machines, contrôle de la qualité, planification des commandes, etc.
« rotation des tâches » : consiste à déplacer les travailleurs à différents postes de travail.
« groupe de travail semi-autonome » : consiste en plusieurs travailleurs qui organisent le travail et le répartissent librement entre eux, sans responsable hiérarchique.

3. ***Actionnariat***

- % d'actions détenues par les travailleurs (votantes ou privilégiées)
- Mode d'acquisition :
  - comptant
  - retenues salariales
  - gains reconvertis

N.B. « gains reconvertis » : gains de productivité, boni, etc. octroyés par l'employeur sous forme d'actions.

4. ***Intéressement économique*** (autre qu'actionnariat)

- Description du type d'intéressement :
  - bonus à la productivité
  - bonus à l'innovation
  - partage des profits
- Base d'attribution :
  - selon l'ancienneté
  - selon les heures travaillées
  - selon le salaire
  - statutaire : i.e. le même pour tous les travailleurs
- Mode de distribution :
  - comptant
  - paiement différé : par exemple, par contribution à un fonds de pension, ...

5. ***Cogestion***

- Participation à la propriété :
  - % des actions votantes détenues
  - base volontaire ou obligatoire
  - actions détenues individuellement ou par l'intermédiaire d'un collectif
- Participation à la gestion :
  - % de représentants au conseil d'administration

N.B. Dans le cas de l'actionnariat, de l'intéressement économique, de la cogestion, nous précisons lorsque l'information est disponible quel(s) groupe(s) de travail est(sont) concerné(s) ; exemple : employés non cadres, employés cadres, syndiqués, etc.

Dans la section que nous venons de décrire (bilan de la participation), on retrouve, outre les modalités, lesquelles sont particulières à chacune des formes, deux séries de données communes à toutes les formes de participation.

La première série, définie sous la rubrique « informations diverses », regroupe des renseignements complémentaires relatifs à la forme de participation principale. Il peut s'agir, dans le cas de l'actionnariat par exemple, du nombre maximal d'actions qui peut être détenu par un travailleur et ainsi que leur prix.

Une deuxième série de données regroupées sous « Autres formes de participation » mentionne, s'il y a lieu, les autres formes de participation présentes de façon secondaire dans l'entreprise.

– Évaluation de l'expérience de participation

Cette troisième et dernière section des tableaux-synthèses est commune à toutes les formes de participation. Elle regroupe des données relatives à cinq indicateurs dont l'évolution peut nous permettre de dégager l'impact de l'introduction de formules participatives sur les performances de l'entreprise. Chacun des indicateurs retenu est évalué, dans la mesure du possible, de façon quantitative. L'appréciation de son évolution est quant à elle basée sur un diagnostic global (positif, négatif, stable).

Description des 5 indicateurs retenus :

- Emploi :
  - nombre d'emplois dans l'entreprise

- Conditions de travail :
  - salaires
  - charge de travail
  - avantages sociaux

- Satisfaction :
  - taux de roulement
  - taux d'absentéisme
  - autres (accidents de travail, etc.)

- Productivité :
  - par employé
  - qualité du produit
  - évolution du chiffre d'affaires

- Relations patronales-syndicales ou patronales-ouvrières si absence d'un syndicat :
  - nombre de griefs
  - moyens de pression sur la direction (grèves, etc.)

N.B. Dans la mesure du possible, les informations concernant les conditions de travail seront comparées à celles qui prévalent dans d'autres entreprises semblables.

Exemple de tableau synthèse

IDENTITÉ	STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT	
		nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires			

BILAN	ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
				propriété	gestion	propriété	gestion		

ÉVALUATION	NOMBRE D'EMPLOIS		
	CONDITIONS DE TRAVAIL		
	SATISFACTION		
	PRODUCTIVITÉ		
	RELATIONS DU TRAVAIL		

Tableaux récapitulatifs

Les données des tableaux-synthèses portant sur un même mécanisme de participation sont regroupées à l'intérieur de tableaux récapitulatifs. Ces derniers présentent une vue d'ensemble des caractéristiques de l'identification, du bilan et de l'évaluation pour chacun des mécanismes de participation. Les pages suivantes illustrent un exemple de tableau récapitulatif.

Exemple de tableau récapitulatif pour un mécanisme de participation

1. Identification

(Nombre de cas :)

LOCALISATION			
Nombre d'habitants dans la municipalité	Nombre de cas	Région administrative	Nombre de cas

TAILLE			
Nombre d'employés	Nombre de cas	Chiffre d'affaires (million $)	Nombre de cas

Année de fondation	Nombre de cas	Présence d'un syndicat	Nombre de cas

Secteur d'activité économique	Nombre de cas

2. Bilan

Initiateurs	Nombre de cas	Durée (années) (terminé ou en cours)	Nombre de cas

Année d'implantation	Nombre de cas	Contexte d'implantation	Nombre de cas

Autres modalités	Nombre de cas	Présence d'autres mécanismes de participation	Nombre de cas

3. Évaluation

Indicateurs	Évaluation	Nombre de cas	Remarques
Nombre d'emplois	+		
	–		
	=		
	n.d.		
Conditions de travail	+		
	–		
	=		
	n.d.		
Satisfaction	+		
	–		
	=		
	n.d.		
Productivité	+		
	–		
	=		
	n.d.		
Relations patronales-syndicales (si présence d'un syndicat)	+		
	–		
	=		
	n.d.		
Relations patronales-ouvrières (si absence d'un syndicat)	+		
	–		
	=		
	n.d.		

Bilan global	Nombre de cas	Remarques
positif		
négatif		
stable		

Annexe 5
Présentation des tableaux-synthèses et des tableaux récapitulatifs selon les différents mécanismes de participation

5.1 Les comités conjoints employeurs-employés (répertoire d'entreprises)
- les cas
- tableaux récapitulatifs.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	273 000	06 (Montréal)	1962	fluctue, selon saisons; 150 en période de pointe (1966)	8 millions $ (1983)	portes et fenêtres	oui

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1962 depuis le début (en cours)	direction	nouvelle entreprise	4 comités au niveau de l'usine, formés de 4 à 6 individus-clés: direction + cadres. Surtout aux niveaux techniques et politiques économiques. co-décisionnels.	idem	Les ouvriers ne participent pas à ces comités; leur moyen de représentation passe par le syndicat.	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS		nd*
CONDITIONS DE TRAVAIL	déterminées par convention collective: 40 heures par semaine	nd
SATISFACTION	ancienneté moyenne: 5 ans	nd
PRODUCTIVITÉ	rapport vente/nombre d'employés: 1979 = 60 000$** 1983 = 100 000$	nd
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	peu de frictions	nd

* Il est difficile d'évaluer chacun des indicateurs, les comités existant depuis le début de l'entreprise; l'évaluation globale est positive.

** Les données sont exprimées en dollars courants.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	3 880	05 (Estrie)	1881	475 (1985)	75 millions $ (1985)	papier et carton Kraft	oui (CSN)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1977 (1981)	cadres syndicat	consolidation (suite à annonce de fermeture)	1. *comité ad hoc:* communauté, direction, syndicat, cadres pour empêcher fermeture. 2. *com. de rentabilité:* plan de relance présenté par cadres et accepté par direc et autres travailleurs 3. *com. de communications:* direction, surintendants, synd. Les autres trav. peuvent y assister. S'occupe d'informer les travailleurs. Tous les domaines.	1. fin en 1980 2 fin en 1981 3 fin en 1981 Idem lorsque menaces de fermeture sont écartées	Compagnie rachetée en 1983 par papetière aux idées de gestion avant-gardistes. A amélioré de beaucoup le climat de l'usine	– plan de partage des profits de 1978 à 1981 et à partir de 1983 – actionnariat volontaire individuel en 1984 (REA) participation 19,6% syndiquée 47,1% cadres 59,1% bureau

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1977-1978: diminue de 124 mais assure relance de l'usine 1978-1985: stable à 475	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	1977-1978: gel des salaires et avantages sociaux 1978-1985: conventions collectives avantageuses	+
SATISFACTION		n.d
PRODUCTIVITÉ	progression lente: après la consolidation jusqu'à ce jour (1985)	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	se sont améliorées: patrons-syndicats ont dû s'asseoir et discuter	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	66 100	06 (Montréal)	1970	fluctue, entre 60 et 100 (1977)	n.d	Vente de biens durables au comptoir à l'aide de catalogues; entrepôts qui fournissent les biens vendus	oui (aux entrepôts)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1977 (1978)	haute-direction	innovation	équipes de travailleurs et contremaîtres chargées de recommander à la direction des améliorations au milieu de travail; touche surtout domaines opérationnels	comités travailleurs-contremaîtres chargés de mettre en application les propositions acceptées par les travailleurs et la direction (fin en 1978)	échec attribuable à: – méfiance du syndicat – manque de formation des travailleurs – difficulté du contremaître à assumer son nouveau rôle	nouvelles formes d'organisation du travail: suite à proposition d'un des comités: élargissement, rotation des tâches: s'achemine vers groupe semi-autonome (fin en 1978)

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	recours moins fréquent à des occasionnels	n.d
CONDITIONS DE TRAVAIL	on demande et obtient rémunération plus égale entre employés; sera aboli à la fin de l'expérience	+
SATISFACTION	diminution de l'absentéisme au début; puis revient à un taux supérieur	–
PRODUCTIVITÉ	augmente au début (premiers mois) puis subit baisse drastique: 20-30% des commandes en retard – pénuries de marchandises	–
RELATIONS PATRONALES–SYNDICALES	se détériorent en cours d'implantation; le syndicat fait finalement une plainte et demande à la direction de cesser l'expérience	–

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.Q.)	3 660	06 (Montréal)	1916 (au Québec)	489 (1983)	n.d.	raffinage de produits pétroliers	non, mais conseil paritaire industriel conjoint a presque les mêmes fonctions (1918)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1979 (1983)	haute-direction	innovation (suite à détériorations du climat du travail; provient de l'introduction de changements technologiques)	3 comités créés en vue de réorganiser les unités de travail: 1. *com. directeur:* direction, décisionnel 2. *com. conjoint:* formé de la direction, cadres, employés, conseil industriel conjoint 3. *équipe de réorganisation:* au niveau de 2 ateliers: proposer changements aux méthodes de travail: consultatif	1. décide d'implanter autres méthodes de travail: dissout en 1983 2. propose nouvelles méthodes de travail: dissout en 1983 3. analyse méthodes de travail et propose changements: dissout en 1981	compagnie dissoute en 1983; changée en centre de distribution; aucun employé mis à pied; reclassés dans d'autres usines de la compagnie	nouvelles formes d'organisation du travail: suite à recommandation: rotation des tâches et enrichissement. (fin en 1983)

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	stable de 1979 à 1983	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	fixées au niveau du corporatif; les mêmes pour toutes les usines de la compagnie	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme et accidents de travail très bas; meilleure performance de toutes les usines de la compagnie et d'usines semblables	+
PRODUCTIVITÉ	supérieure à celle des autres usines de la compagnie	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	améliorées: climat de concertation: aucun grief en 3 ans	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	2 630	04 (Trois-Rivières)	1952	100 (1985)	12 millions $ (1984)	fabrication de boîtes d'emballage	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1981 (en cours)	direction	innovation (dans un contexte de changements technologiques, rajeunissement des effectifs et réorganisation de la production)	comités à 3 niveaux: *com. d'usine:* 8 employés élus + président et vice-prés.; dom. social pol. économiques, codécisionnel *com. des opérateurs:* opér. de machines de 4 ateliers.consultatif: domaines technique et social *cercles de qualité:* 4 cerc. formés de 3 pers. nommées par le com. d'usine: au niveau de l'atelier, consultatifs, domaine opérationnel	idem	pas de contremaîtres dans l'usine. Dans certains cas, participation directe de tous les employés par vote de référendum	depuis 1977: plan de partage de 10% des profits. en 1984: profits sous forme d'actions votantes (REA): employés ont 6% des actions; géré par fiducie base volontaire: tous les employés sauf 1

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS		n.d.
CONDITIONS DE TRAVAIL	le comité d'usine décide de la rémunération (choisit la masse salariale) 9% d'augmentation en 1984. Connaît le bilan financier: demandes réalistes	+
SATISFACTION	disparition de l'absentéisme, des accidents de travail et taux de roulement nul	+
PRODUCTIVITÉ	s'est améliorée	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	bonnes, bien que la structure soit lourde et prenne du temps. Pas de conflits direction-travailleurs. Conflits travailleurs-travailleurs	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	1 005 000	06 (Montréal)	n.d.	900 personnes (1985)	n.d.	appareils électroménagers	oui

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1981 (en cours)	direction et cadres	innovation	1981: 3 cercles initiaux au niveau de l'atelier. Ouvriers volontaires et leur contremaître. Touche surtout les domaines opérationnels. Consultatifs.	Idem	début 1985: 90% des propositions faites par les cercles de qualité avaient été acceptées par la compagnie	projet d'un comité de qualité de vie au travail touchant les cadres

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	n.d.	n.d.
CONDITIONS DE TRAVAIL	n.d.	n.d.
SATISFACTION	meilleure communication contremaîtres-employés	+
PRODUCTIVITÉ	les cercles auraient permis des épargnes considérables au niveau de la qualité et des défauts.	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	au début, syndicat enthousiaste; puis prudence et neutralité. N'a pas endossé le projet officiellement; peu d'officiers syndicaux se sont présentés aux sessions d'information sur le projet	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	10 600	04 (Trois-Rivières)	1975	225 (1985)	n.d.	production de chloralcalis	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1982 (en cours)	direction	innovation (dans une usine récemment ouverte et très moderne (innovations technologiques)	1982: 2 cercles de productivité. Réunions bimensuelles de 60 à 90 minutes. Analyser surtout moyens d'augmenter productivité (opérationnels). Consultatif. Au niveau de l'atelier. La majorité des propositions sont acceptées.	1985: 5 cercles: fonctionnent de la même façon que les premiers. Sont en réévaluation. Bilan global positif	les cercles sont présentement en réévaluation; attentes des participants dépassent parfois compétences des contremaîtres; pensent à mieux les adapter à l'usine.	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1975: 150 1985: 225	n.d
CONDITIONS DE TRAVAIL	basées sur celles données dans les pâtes et papiers dans la Mauricie: très bonnes, salaire de base: 30 000$. Pas discutées par les cercles.	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme de 4%, taux de roulement nul, pas d'accidents de travail	=
PRODUCTIVITÉ	a augmenté	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	ont toujours été excellentes, pas de grèves	=

CAS : 1.7

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	17 600	06 (Montréal)	1929	100 (1986)	8 millions $ (1986)	enseignes électriques, panneaux d'affichage électroniques	oui

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1982 (en cours)	direction	Innovation (origine de rencontres informelles employeurs-travailleurs qu'on a décidé de normaliser)	1982: – 2 cercles de qualité – niveau de l'atelier Problèmes techniques. Consultatifs: «petits problèmes» fin 1983: relâchement 1 cercle démanteté: mises à pied, problèmes avec l'animateur, projet refusé. 1984: reprise des cercles	1985: 5 cercles (3 production, 2 bureau) fonctionnent idem avant. Présentent leurs solutions à un comité d'orientation formé des directeurs, syndicat, facilitateur. La majorité sont acceptés.	—	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	stable ces dernières années: variations saisonnières	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	supérieures aux autres entreprises semblables. Prérogatives du syndicat salaire moyen de 10-11$/heure	=
SATISFACTION	taux de roulement minime: la moitié des employés ont plus de 20 ans travail. Trop tôt pour voir influence des cercles peu d'absentéisme: accidents de travail similaires au secteur	=
PRODUCTIVITÉ	a augmenté: employés plus structurés, perdent moins de temps.	+
RELATIONS PATRONALES–SYNDICALES	bonnes, convention négociée en décembre 1984	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	38 700	06 (Montréal)	environ 1940	350 (1985)	n.d.	textile	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1983 (1985)	direction: suite à un projet d'évaluation de Q.V.T. mené par la Commission de Développement économique locale	Innovation (ont reçu subvention)	mise sur pied de trois cercles de qualité dans l'atelier de tissage; étudient les petits problèmes techniques; formés du contremaître et de 4-5 employés volontaires. Consultatif	suspendu suite au départ du facilitateur; vont reprendre éventuellement	la majorité de leurs recommandations ont été acceptées par la direction	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	350: stable depuis plusieurs années	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires et avantages sociaux: se situent dans la moyenne supérieure des entreprises de textile: aspects non touchés par les cercles; prérogatives de la direction	=
SATISFACTION	le taux d'absentéisme et le taux de roulement ne sont pas un problème: employés senior (moyenne de 15 ans d'ancienneté) stables. N'a pas remarqué de différence avec les cercles de qualité	=
PRODUCTIVITÉ	la motivation du personnel a augmenté; les conditions physiques de travail se sont améliorées; on a résolu plusieurs petits problèmes	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	se sont améliorées: meilleur dialogue, employés ont moins peur d'émettre leurs idées, la direction est à l'écoute	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	2 820	06 (Montréal)	1971	1350	n.d.	composantes électroniques pour informatique	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1983 (en cours)	haute-direction	innovation (a coïncidé avec réorientation de la production: dactylo vers électronique)	implantation d'environ 110 cercles de qualité nommés «groupes d'excellence» dans tous les services: base volontaire mais presque tous les employés y participent: consultatifs: domaines techniques.	idem	—	boni à l'innovation

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	réorientation de la production sans mises à pied: personnel recyclé. Les cercles ont facilité les choses	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires fixés pas maison-mère; base individuelle selon évaluation au mérite, 2 fois par année	=
SATISFACTION	très peu d'absentéisme, d'accidents de travail taux de roulement très bas: moins de 2%	+
PRODUCTIVITÉ	s'améliore de mois en mois depuis 1983	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	très bonnes	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	38 700	06 (Montréal)	1947 (usine actuelle en 1967)	60 (1985)	4,5 millions $ (1984)	meubles	oui, depuis 1984

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1983 (1984)	direction: suite à un projet d'évaluation de Q.V.T. mené par la Commission de Développement économique locale	innovation (ont reçu subvention)	3 cercles de qualité dans 3 ateliers de production. Contremaître avec 6-8 personnes discutent de problèmes techniques. Consultatifs Soumettent solutions à un comité directeur	suspendus suite à coûts trop élevés en temps, énergie et argent, pour une PME. Serait probablement rentable à moyen terme (5 ans), une fois la direction et les employés acclimatés à ce style de gestion. Coûts d'implantation très élevés pour PME	Certains employés considérèrent le temps passé au cercle comme un «break», ont besoin de formation à la participation.	système de bonus de 1970 à 1981. Suspendu suite à resserrement financier

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	60: stable depuis quelques années	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires et avantages sociaux non considérés par les cercles. Négociée lors de la première convention collective: longues négociations	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme et de roulement n'ont pas varié: sont bas	=
PRODUCTIVITÉ	en termes réels, si on compte les heures de travail perdues et l'argent investi, comparativement aux économies réalisées: la productivité a diminué	-
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	comité patronal-syndical existait depuis 7-8 ans, négociait conditions de travail; accrédité en 1984· accueil favorable des cercles: 2 officiers syndicaux siègent sur le comité directeur	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	1 390	05 (Estrie)	1977	700	n.d.	joints d'étanchéité en caoutchouc pour pièces d'auto	oui (F.T.Q.)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1983 (en cours)	haute-direction	innovation	1983: 3 cercles de qualité implantés dans 3 ateliers de production; champ d'intervention très large; domaines opérationnels et organisationnels; consultatifs composés de 7 à 11 ouvriers. Recommandations présentées à un comité d'orientation formé de 10 cadres + 2 syndiqués = décisionnel	1984: succès des 3 premiers cercles et extension à 5 ateliers de production, 2 cercles de contremaîtres, 3 cercles d'employés de bureau. Oeuvrant dans les mêmes domaines et consultatifs. En cours actuellement.	90% des suggestions apportées par les cercles ont été adoptées par la direction, souvent dans un délai inférieur à 15 jours.	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS		n.d.
CONDITIONS DE TRAVAIL		n.d.
SATISFACTION	quasi unanimité à constater une amélioration du climat de travail, des communications, des relations entre les différents paliers	+
PRODUCTIVITÉ	les coûts du programme ont été évalués à 100 000$ pour la première année alors que les économies générées s'élèveraient à 300 000$	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	accueil positif du projet par le syndicat qui supporte les cercles depuis le début, tout en gardant une approche critique. Le syndicat jouit d'un droit de véto pour s'opposer à ce qu'un sujet soit abordé par un cercle.	+

TABLEAU 1.1

Identification des comités conjoints employeurs-employés

(Nombre de cas : 12)

LOCALISATION

Nombre d'habitants dans la municipalité	Nombre de cas	Région administrative	Nombre de cas
0 – 4 999	5	04	2
5 000 – 19 999	2	05	2
20 000 – 59 999	2	06	8
60 000 et plus	3		

TAILLE

Nombre d'employés	Nombre de cas	Chiffre d'affaires (million $)	Nombre de cas
0 – 49	–	moins de 2	–
50 – 99	2	2 – 4,9	1
100 – 199	3	5 – 9,9	2
200 – 499	4	10 – 49,9	1
500 et plus	3	50 et plus	1
		n.d.	7

Année de fondation	Nombre de cas	Présence d'un syndicat	Nombre de cas
1950 ou avant	4	oui	7
1951 – 1970	4	non	5
1971 – 1975	2		
1976 – 1980	1		
1981 – 1985	–		
n.d.	1		

Secteur d'activité économique	Nombre de cas
Industries des produits textiles	1
Industries du bois	1
Industries du meuble et des articles d'ameublement	1
Industries du papier et des produits en papier	2
Industries du matériel de transport	1
Industries des produits électriques et électroniques	3
Industries des produits du pétrole et du charbon	1
Industries chimiques	1
Commerce de détail de meubles, appareils et accessoires d'ameublement de maison	1

TABLEAU 1.2

Bilan des comités conjoints employeurs-employés

(Nombre de cas : 12)

Année d'implantation	Nombre de cas	Durée (années) (terminé ou en cours)		Nombre de cas
1940 – 1974	1	1- 2	terminé	3
1975 – 1979	3		en cours	2
1980 – 1982	4			
1983 – 1985	4	3- 5	terminé	2
			en cours	4
		6-10	terminé	-
			en cours	-
		+ de 10	terminé	-
			en cours	1

Initiateurs	Nombre de cas	Contexte d'implantation	Nombre de cas
direction	11	nouvelle entreprise	1
cadres	1	consolidation	1
		innovation (expérience de Q.V.T.)	2
		innovation (changements technologiques)	4
		innovation (gestion démocratique)	4

Nombre de comités	Nombre de cas	Formes secondaires présentes[1]	Nombre de cas
2	1	nouvelles formes	
3	3	d'organisation du travail	2
4	2	actionnariat	1
5	2	intéressement	
6	2	économique	4
10	1	aucune autre	6
100	1		

[1] Le total du nombre de cas est supérieur à 12, certaines entreprises présentent plus d'une forme secondaire.

MODALITÉS D'APPLICATION[1]
(à la fin ou actuelles)

Composition des comités	Nombre de cas	Niveau de décision	Nombre de cas
direction et cadres	1	opérationnel	8
cadres et syndicat	1	organisationnel	1
travailleurs non-cadres et contremaître	8	stratégique	1

Niveau hiérarchique	Nombre de cas	Degré	Nombre de cas
atelier	8	consultatif	9
usine	2	décisionnel	1

[1] Deux entreprises n'apparaissent pas dans les modalités d'application. Il s'agit de deux cas présentant des comités à plusieurs niveaux. Les deux cas se décrivent comme suit :

cas 1 : – 2 comités formés des travailleurs non-cadres ; problèmes opérationnels ; niveau de l'atelier ; consultatifs.
– 2 comités formés de la direction des travailleurs cadres et non-cadres ; problèmes opérationnels ; niveau de l'usine ; décisionnels.

cas 2 : – 4 comités formés de travailleurs cadres et non-cadres, discutant des problèmes opérationnels ; niveau de l'atelier ; consultatifs.
– 1 comité formé de travailleurs cadres, discutant des problèmes opérationnels, niveau de l'atelier ; consultatif.
– 1 comité formé de la direction et de travailleurs cadres, discutant des problèmes opérationnels, organisationnels et stratégiques ; niveau de l'usine ; décisionnel.

TABLEAU 1.3

Évaluation des comités conjoints employeurs-employés

(Nombre de cas : 12)

Indicateurs	Évaluation	Nombre de cas	Remarques
Nombre d'emplois	+	2	comprend un cas de consolidation qui a évité la perte d'emplois et un cas de réorientation sans mises à pied
	–	0	
	=	3	
	n.d.	7	
Conditions de travail	+	3	comprend un cas où le comité choisit la masse salariale et un cas où le comité obtient une rémunération plus égale entre employés
	–	0	
	=	6	fixées au niveau du corporatif ou par convention collective
	n.d.	3	
Satisfaction	+	5	comprend 3 cas où il y a eu baisse des taux d'absentéisme et de roulement et des accidents du travail
	–	1	augmentation drastique du taux d'absentéisme
	=	3	
	n.d.	3	
Productivité	+	9	
	–	2	
	=	–	
	n.d.	1	
Relations patronales-syndicales (si présence d'un syndicat:= 7 cas)	+	3	comprend 2 cas où le comité a créé un climat de concertation et 1 cas où le syndicat a un droit de véto sur les thèmes abordés
	–	1	le syndicat a déposé une plainte et demandé le retrait du comité
	=	2	syndicat prudent et neutre : observateur
	n.d.	1	
Relations patronales-ouvrières (si absence d'un syndicat : = 5 cas)	+	4	meilleure communication employeur/employé ; bien que dans 1 cas on admette que la structure soit lourde
	–	0	
	=	1	
	n.d.	0	

Bilan global	Nombre de cas	Remarques
positif	10	on reconnaît en général aux comités le mérite d'améliorer la communication et de régler une foule de « petits problèmes » avant qu'ils ne s'enveniment
négatif	2	comprend un cas où le décompte des heures perdues et des sommes investies n'était pas compensé, à court terme, par les gains obtenus. On croit que le comité aurait été rentable à long terme, mais l'entreprise ne pouvait se permettre de défrayer les coûts du projet

5.2. Les nouvelles formes d'organisation du travail
(répertoire d'entreprises)
– les cas
– tableaux récapitulatifs.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	163 800	03 (Québec)	1906	340 (1985)	n.d.	fabrication et expédition de cigarettes	oui, depuis 1955 (F.T.Q.)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1969 (1984)	direction	consolidation (dans un contexte de détérioration des relations de travail rumeur de fermeture de l'usine)	groupes de travail semi-autonomes aux différents services: résultats spectaculaires entre 1969 et 1974: – emploi passe de 325 à 370; – productivité augmente de 53%; – pertes baissent de 10 à 5%; – mais, problèmes d'absentéisme qu'on tente d'éliminer.	1977-78: phase de modernisation 1979: l'usine fonctionne en opération continue on retourne graduellement à un mode de fonctionnement traditionnel 1983: on incite 91 employés «problèmes» à partir en leur versant des compensations: ils ne sont pas remplacés	depuis 1984, suite à des problèmes de bris dans un service, on a réintroduit le contremaître gestion traditionnelle: tout va bien	comité employeur/employé: 1 fois par mois la direction rencontre les employés par petits groupes pour les informer

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1969: 325 — 1974: 370 — 1983: 430 — 1985: 340 | départ volontaire d'employés et modernisation	+ *
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaire moyen: 17$/heure	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme passé de 12-14% en 1983 à 5% en 1985 taux de roulement nul	+
PRODUCTIVITÉ	a augmenté depuis 1983: rencontre les standards	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	– bonnes relations de travail – bon climat	+

* les améliorations notées sont attribuables à plusieurs facteurs incluant les N.F.O.T.; modernisation, nouveau style de gestion, départ de 91 cas problèmes, meilleures communications (cf. comités conjoints).

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	17 600	06 (Montréal)	n.d.	16 500 (1984)	n.d.	magasin d'alimentation: entrepôt frigorifique pour distribution de produits congelés	oui (F.T.Q.)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1974 (1983)	direction (expérience pilote)	innovation (dans le but de régler conflits de travail: lors du déménagement de l'entreprise)	groupes de travail semi-autonomes comptant une vingtaine d'employés: pas de contremaître: les employés décident de l'échéancier, du contrôle de l'absentéisme, de la discipline, de la répartition des tâches (rotation des tâches à tous les mois). En Assemblée générale.	à partir de 1981-82 (récession) fonctionne mal: conflits entre les employés pour règlements, boni, discipline: temps perdu à discuter: augmente les heures supplémentaires et les coûts. Rivalité nouveaux-anciens. anciens veulent revenir à un système d'ancienneté.	divers comités formés par les employés sur une base volontaire étudient différents problèmes et remettent leurs suggestions à l'assemblée générale.	intéressement économique (boni) jusqu'en 1984

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	début (1974) 16 / 1978 25 / fin (1983) 20,5	mises à pied et mouvements de personnel lors de la récession (1981-82)	n.d.
CONDITIONS DE TRAVAIL	1974-1984: une seule rémunération pour tous: basé sur le plus haut échelon de la convention collective s'appliquant à un employé (+boni, + temps supplémentaire). Après 1984: on revient à un système d'ancienneté (perte de salaire pour certains)		+
SATISFACTION	1974-1978: absentéisme passe de 15% à 5% Taux de roulement faible 1978-1984: absentéisme augmente, des 16 employés du début il en reste 5 en 1984		-
PRODUCTIVITÉ	1974-1978: augmente de 35% à partir de 81: diminution de la productivité, dû à conflits internes et augmentation des coûts.		-
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	1974-1978: 1 seul grief; 1 seule intervention disciplinaire syndicat: attitude réservée, voire méfiante: tentative de neutraliser l'expérience		-

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (C.C.C.)	38 700	06 (Montréal)	1975	140 (1985)	20 millions $ (1984)	moteurs électriques, alternateurs, rotoréducteurs	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1975 (en cours)	direction	nouvelle entreprise («philosophie de gestion participative»)	rotation et enrichissement de la tâche: – rotation d'un employé à toutes les tâches à l'intérieur de son atelier – les ateliers décident eux-mêmes de la méthode de fabrication la plus efficace à l'aide de schémas	idem en 1985 N.B. 3 paliers hiérarchiques directeur – chefs d'équipe | ouvriers	entreprise qui fonctionne très bien: philosophie de gestion basée sur la communication et la «porte ouverte».	– comité conjoint employeur/employé: chefs d'équipe + ouvriers se rencontrent tous les mois pour discuter. – intéressement économique: boni annuel

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1977: 25 personnes 1985: 140 personnes (stable depuis quelques années)	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	bons salaires et avantages sociaux: basés sur évaluation au mérite: boni de performance évalué une fois l'an et pouvant correspondre de 0 à 25% du salaire de base	+
SATISFACTION	taux d'absentéisme (4%), taux de roulement (2-3 personnes/année), accidents de travail très bas	+
PRODUCTIVITÉ	très bonne	+
RELATIONS PATRONALES–OUVRIÈRES	très bonnes: beaucoup de communications	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	16 600	06 (Montréal)	1965	1 100 (1985)	n.d.	pneus pour automobile	oui (CSN)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1975 (en cours)	la compagnie	consolidation (suite à une mise à pied du tiers des travailleurs de l'usine)	au besoin, rotation des tâches à l'intérieur d'un atelier ou d'un atelier à l'autre (au plus 6 semaines par année si l'employé n'est pas d'accord), et pour une période non déterminée s'il est d'accord. N'atteint que les employés de la production, non ceux de l'entretien	idem	—	projet d'implantation de cercles de qualité

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1975: 400-500 employés de production — 1985: 750 — fonctionnent de façon continue suite à augmentation de la demande	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	si un ouvrier est affecté à un poste qui est plus rémunéré que le sien, il obtient le salaire du poste. Si le poste est moins rémunéré, il garde son salaire	+
SATISFACTION	taux d'absentéisme et de rotation ont augmenté suite au passage de la production d'un horaire de 5 jours à 7 jours = certain mécontentement	=
PRODUCTIVITÉ	a augmenté; – de perte de temps, gestion plus flexible	+
RELATIONS PATRONALES–SYNDICALES	ententes dans une clause à propos de la reconnaissance d'un principe de promotion par ancienneté	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	10 600	06 (Montréal)	1966	141 (1985) à l'usine (460 employés en tout au Québec)	30 millions $ (1984)	cimenterie, béton	oui métallos (F.T.Q.)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1975 (en cours)	la direction	innovation (automatisation de l'usine dans un contexte de forte compétition)	d'abord, polyvalence dans les métiers d'entretien. Ensuite, polyvalence dans les métiers de production. Une majorité des travailleurs de chaque atelier est entièrement polyvalente. Pas de polyvalence entre les ateliers: rejeté par le syndicat. Rotation des tâches.	idem, implanté graduellement partout dans l'usine. Mieux accepté par le syndicat.	—	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien de l'emploi en dépit des N.F.O.T. et de l'automatisation	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	augmentation du salaire (négocié dans convention collective) en vertu de la polyvalence qui amène une plus grande qualification	+
SATISFACTION	taux d'absentéisme relié au temps supplémentaire, non à la polyvalence; pas de roulement de personnel: satisfaits: brise la monotonie	+
PRODUCTIVITÉ	les ouvriers ont une plus grande efficacité et perdent moins de temps	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	nombreux problèmes causés par cette mesure à la base d'un conflit de travail en 1981: s'est amélioré depuis: syndicat rassuré: pas de pertes d'emploi: bonnes relations	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	1 005 000	06 (Montréal)	avant 1940	1 100 (1965)	+ 50 millions $ (1984)	produits chirurgicaux et de premiers soins, produits pour bébés, produits pour hygiène domestique et indust.	oui

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1976	la compagnie	innovation dans les conditions de travail dans un contexte de gestion participative, programme de Q.V.T.	fusions de postes et enrichissement de tâches. Le syndicat en désaccord mais avec les augmentations de salaires, les travailleurs s'embarquent individuellement.	se poursuit actuellement avec l'appui du syndicat; discuté par le comité conjoint employeur/syndicat	– simultanément, offre d'augmentations de salaires – contremaître; animateur plus que gardien	– comités conjoints employeur/employé – actionnariat – intéressement économique

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1975-1981: phase d'expansion de la compagnie, l'emploi se stabilise depuis	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaire moyen: 12$/heure; prérogative du syndicat on tient compte de l'enrichissement pour évaluer l'employé	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme a diminué, taux de roulement nul, peu d'accidents de travail: accent mis sur la prévention satisfaction a augmenté	+
PRODUCTIVITÉ	a augmenté: surtout du côté qualité	+
RELATIONS PATRONALES–SYNDICALES	syndicat en désaccord au début; puis accepte et négocie l'intégration de l'enrichissement	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	14 300	06 (Montréal)	1976	32 (1985)	2,5 millions $ (1984)	tableaux de commande, pupitre de contrôle électrique et de type mosaïque	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1976 (en cours)	la direction	nouvelle entreprise	rotation et enrichissement des tâches chaque employé doit être capable d'effectuer plusieurs tâches. Réalisation complète d'un projet confié à un employé qui en a la responsabilité	idem	politique de la «porte ouverte». communication entre tout le personnel	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1976 1983 1985 1 25 32	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	compétitives: politique de l'emploi permanent, un mois de vacances dès l'entrée en fonction	+
SATISFACTION	taux de roulement, taux d'absentéisme très bas	+
PRODUCTIVITÉ	très bonne	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	très bonnes	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C)	24 800	06 (Montréal)	1965	165 (1985)	n.d.	produits architecturaux: revêtements isolés et non isolés, goutlières d'aluminium, systèmes de plafonds	oui (CSN)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1977 (fin en 1979)	la compagnie	Innovation dans la gestion (programme de QVT)	instauration de projets de rotation des tâches	idem	—	– bonis à la productivité accompagne le programme de réaménagement des tâches – comités employeur/employé

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1980 1985 à cause de l'économie en général 380 165	n.d
CONDITIONS DE TRAVAIL	augmentation de la charge de travail	–
SATISFACTION	employés favorables en général, meilleure communication	+
PRODUCTIVITÉ	augmentation	+
RELATIONS PATRONALES–SYNDICALES	boycotté par le syndicat 2 ans plus tard, syndicat exerce un contrôle considérable	–

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	63 600	06 (Montréal)	1977	14 (1985)	1,2 million $ (1984)	surfaçage de lentilles de verre et de plastique	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1977 (en cours)	la direction	nouvelle entreprise (créée par 7 cadres d'un laboratoire concurrent)	rotation et enrichissement des tâches; chaque employé doit être en mesure d'exécuter une prescription complète (reçoit formation appropriée)	idem	—	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	stable	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	supérieures aux entreprises semblables; veulent garder leurs employés: 12 congés fériés par année	+
SATISFACTION	taux de roulement et d'absentéisme faibles si ne prennent pas leurs congés, ils sont remboursés	+
PRODUCTIVITÉ	très bonne: 11,1 prescriptions par jour par employé en 1982 11,4 prescriptions par jour par employé en 1983	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	très bonnes	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	20 900	02 (Saguenay-Lac St-Jean)	1960	610 (1985)	n.d.	aluminium	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1960 (en cours)	la direction	nouvelle usine (volonté d'innovation en vue d'améliorer les relations de travail et faire échec aux syndicats)	rotation et élargissement des tâches. Regroupement des métiers en seulement 3 familles. L'employé doit être en mesure d'effectuer toutes les tâches d'une famille. Formation d'une durée de 5 ans.	idem	rôle primordial du superviseur (contremaître); embauche son personnel, l'accueille, le forme. Responsable des relations de travail.	comité-conjoint contremaître avec son personnel; mensuel depuis 1960. Régime de placement incluant actionnariat avec contribution de l'employeur. Depuis 1960

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1960 1985 400 610 On prévoit que l'emploi restera à ce niveau au cours des prochaines années	n.d.
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires: ont 10% de plus que les usines syndiquées à cause de la polyvalence. avantages sociaux: statusaire	+
SATISFACTION	Taux d'absentéisme: 3,5%, taux de roulement: nul, accidents de travail: faible programmes élaborés de prévention	+
PRODUCTIVITÉ	très bonne, bonne qualité du produit	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	polyvalence + comités: crée excellent climat de travail nombreuses tentatives de syndicalisation par l'extérieur: ont toutes échoué	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	36 600	04 (Trois-Rivières)	1982 (1941)	56 (1985)	10 millions $ (1984)	filés synthétiques et de coton	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1982 (en cours)	la direction	innovation de la gestion (lors de l'ouverture d'une nouvelle usine très moderne)	rotation et élargissement des tâches. ouvriers: fonctionnent en 4 équipes qui déterminent elles-mêmes l'assignation des tâches, sans contremaître	août 1984: instauration de 4 contremaîtres (nommés «directeur d'équipe») suite à la démande des employés; assurer coordination et communication entre le plancher et le bureau	les ouvriers ont eux-mêmes monté leur machinerie afin de mieux la connaître	tentative d'implanter cercles de qualité a échoué: ouvriers n'en veulent pas

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1983 45 — 1985 56 — prévoient prochainement créer entre 8 et 15 nouveaux emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	ont certains avantages que n'ont pas travailleurs des 2 autres usines de la compagnie: pas de poinçon, salaire hebdomadaire au lieu d'horaire	+
SATISFACTION	employés très satisfaits, taux de roulement et accidents de travail: faible, taux d'absentéisme: faible, en dépit du retrait du poinçon et du peu de surveillance	+
PRODUCTIVITÉ	certains problèmes au début parce que travailleurs pas formés à la polyvalence des emplois: s'est amélioré depuis: rencontrent leurs objectifs	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	excellentes: climat de confiance réciproque	+

TABLEAU 2.1

Identification des nouvelles formes d'organisation du travail

(Nombre de cas : 11)

LOCALISATION

Nombre d'habitants dans la municipalité	Nombre de cas	Région administrative	Nombre de cas
0 – 4 999	–	02	1
5 000 – 19 999	4	03	1
20 000 – 59 999	4	04	1
60 000 et plus	3	06	8

TAILLE

Nombre d'employés	Nombre de cas	Chiffre d'affaires (million $)	Nombre de cas
0 – 49	2	moins de 2	1
50 – 99	1	2 – 4,9	1
100 – 199	3	5 – 9,9	–
200 – 499	1	10 – 49,9	3
500 et plus	4	50 et plus	1
		n.d.	5

Année de fondation	Nombre de cas	Présence d'un syndicat	Nombre de cas
1950 ou avant	2	oui	6
1951 – 1970	3	non	5
1971 – 1975	1		
1976 – 1980	3		
1981 – 1985	1		
n.d.	1		

Secteur d'activité économique	Nombre de cas
Industries du tabac	1
Industries des produits en caoutchouc	1
Industries textiles de première transformation	1
Industries de première transformation des métaux	1
Industries de la fabrication des produits métalliques	1
Industries des produits électriques et électroniques	2
Industries des produits minéraux non-métalliques	1
Industries chimiques	1
Autres industries manufacturières (produits ophtalmiques)	1
Commerce de détail des aliments, boissons, médicaments et tabac	1

TABLEAU 2.2

Bilan des nouvelles formes d'organisation du travail

(Nombre de cas : 11)

Année d'implantation	Nombre de cas	Durée (années) (terminé ou en cours)		Nombre de cas
1940 – 1974	2	1- 2	terminé	1
1975 – 1979	7		en cours	–
1980 – 1982	2			
1983 – 1985	–	3- 5	terminé	–
			en cours	2
		6-10	terminé	1
			en cours	6
		plus de 10	terminé	1
			en cours	–

Initiateurs	Nombre de cas	Contexte d'implantation	Nombre de cas
direction	11	nouvelle entreprise [1]	5
		consolidation	2
		innovation (expérience de Q.V.T.)	3
		innovation (changements technologiques)	1

[1] comprend 2 cas d'implantation d'une nouvelle usine ultra-moderne par une entreprise déjà existante.

Forme d'organisation du travail	Nombre de cas	Formes secondaires présentes[1]	Nombre de cas
enrichissement des tâches	1	comités conjoints	6
		actionnariat	2
rotation des tâches	3	intéressement économique	4
		aucune autre	5
rotation et élargissement des tâches	2		
rotation et enrichissement des tâches	3		
groupe de travail semi-autonome	2		

[1] le total du nombre de cas est supérieur à 11, certaines entreprises présentant plus d'une forme secondaire.

TABLEAU 2.3

Évaluation des nouvelles formes d'organisation du travail

(Nombre de cas : 11)

Indicateurs	Évaluation	Nombre de cas	Remarques
Nombre d'emplois	+	4	comprend un cas de consolidation qui a évité la perte d'emplois et 3 cas de nouvelles entreprises où l'organisation du travail a contribué aux succès remportés
	–	0	
	=	4	
	n.d.	3	
Conditions de travail	+	8	peut conduire à une augmentation de la rémunération si l'employé devient plus qualifié
	–	1	peut conduire à une augmentation de la charge de travail
	=	2	
	n.d.	0	
Satisfaction	+	9	
	–	1	problèmes de maintien de l'ancienneté
	=	1	
	n.d.	0	
Productivité	+	10	
	–	1	
	=	0	
	n.d.	0	
Relations patronales-syndicales (si présence d'un syndicat:= 6 cas)	+	2	comprend 1 cas où le syndicat, méfiant au début, a, par la suite, négocié l'introduction de clauses relatives à la nouvelle organisation du travail dans la convention
	–	2	rejet de la formule par le syndicat qui la considère comme une tentative de neutralisation
	=	2	méfiance du syndicat au début puis retour à la normale
	n.d.	0	
Relations patronales-ouvrières (si absence d'un syndicat:= 5 cas)	+	5	ce type d'organisation du travail diminuerait la monotomie et favoriserait une meilleure communication employeur-employé
	–	0	
	=	0	
	n.d.	0	

Bilan global	Nombre de cas	Remarques
positif	9	fonctionne en général mieux dans les petites et moyennes entreprises, non-syndiquées ou nouvellement implantées. Dans les grandes entreprises syndiquées, dépend de l'état des relations de travail et de la capacité pour le syndicat de négocier des clauses relatives aux nouvelles formes d'organisation du travail
négatif	2	comprend 2 cas où le climat des relations patronales-syndicales est conflictuel

5.3. L'intéressement économique (répertoire d'entreprises)
– les cas
– tableaux récapitulatifs.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCCC)	60 460	02 (Saguenay-Lac St-Jean)	1971	130 (95 réguliers, 35 étudiants occasionnels (1985)	n.d.	quincaillerie, matériaux de construction, articles de sport et de jardinage	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1971 (en cours)	la direction	nouvelle entreprise	partage de 10 à 20% des profits pour les employés réguliers, selon 2 modes: – 50%: acquisition d'actions non votantes qui donnent des dividendes – 50%: dépôt fait au compte de l'employé, administré par un trust. Employé retire les intérêts	déterminé selon salaire, ancienneté et points de mérite	politique de la porte ouverte et souci de communiquer aux employés les données de l'entreprise	comité de liaison formé de 5 employés élus aux 2 ans: remplace le syndicat

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1976 55 1977: stable depuis l'agrandissement en 1977 125	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	se basent sur taux du marché: compétitifs	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme et de roulement très faibles	=
PRODUCTIVITÉ	lors de l'introduction de la formule: méfiance des employés. Après un temps d'application de la formule; à partir de 1976, augmentation de la productivité	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	le comité de liaison négocie les conditions de travail et salaires, s'occupe de l'embauche et du congédiement, etc.; prérogatives syndicales	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	13 600	03 (Québec)	1967	9 mois/année 80 pers. en moyenne (1985)	4-5 millions $ (1984)	réimplantation industrielle de bâtiments	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1978 (en cours)	la direction	innovation (face à des problèmes de productivité de l'entreprise)	plan de partage des profits pour contremaîtres et travailleurs de la production Changé en 1981 suite à un usage abusif de matériel et baisse de la qualité: partage des profits de l'ordre de 15%, selon les heures travaillées: – 50% comptant – 50% en réserve pour corriger travail mal exécuté ou bris de machine	idem en 1985	boni pour les cadres depuis 1975	actionnariat: 7 cadres détiennent 33,3% des actions votantes depuis 1974. Un groupe de travailleurs non cadres ont 3-4% depuis 1985

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	stable depuis 1981: saisonnier	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	50% des travailleurs régis par décret 50% se basent sur décret	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme: minime, taux de roulement: minime, accidents de travail: raisonnable moyenne de 9-10 ans d'ancienneté	+
PRODUCTIVITÉ	a beaucoup augmenté depuis 1978 qualité du travail: problèmes avant 1981: réglé depuis refonte du boni	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	bonnes	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	38 600	06 (Montréal)	1977	75 (1985)	7-8 millions $	fabrication d'enveloppes	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1976 (en cours)	la direction	nouvelle entreprise (fondée par 4 cadres d'une compagnie concurrente)	boni versé aux employés réguliers permanents à temps plein: 10% des profits nets; calculé en tenant compte du salaire de base, de l'ancienneté, des retards et de l'absentéisme (système de points)	idem	boni: impact positif mais doit être associé à un style de gestion basé sur la communication si on veut bons résultats	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1977 15 — 1983 60 — 1985 75	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	se situent dans la moyenne des entreprises de ce type salaire moyen: 8,30$/heure; avantages sociaux: 2,45$/heure incluant boni	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme a pratiquement été réduit à zéro depuis boni taux de roulement très faible	+
PRODUCTIVITÉ	si se comparent à entreprises du même type: sont les plus productifs	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	bonnes	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	38 500	06 (Montréal)	1975	38 (1985)	n.d.	fabrication d'équipement d'éclairage commercial	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1978 (en cours)	la direction	innovation (dans un contexte d'expansion d'une entreprise récemment établie)	chaque année, la compagnie met de côté une certaine part des bénéfices (se fait sur une base informelle, rien n'est écrit) prévus; distribués également entre tous les employés, 1 fois par année 1978: 350$ 1981: 600$ 1984: 2000$	idem	– a gagné un prix de qualité de vie au travail pour les Mercuriades en 1982; – 1975: ont voulu implanter actionnariat; employés pas intéressés	1980: programme de réduction de l'absentéisme. La compagnie offre le repas à la fin des semaines où tous les jours ont été travaillés par tous.

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1982 1985 28 38	n.d.
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires: revus 2 fois par an: augmentations égales ou supérieures au taux d'inflation	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme: réduction drastique à partir de 1980 par suite de l'implantation d'un programme d'assiduité au travail	=
PRODUCTIVITÉ	évaluation globale: bonus crée esprit d'équipe, augmente implication et satisfaction; employés plus coopératifs	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	très bonnes: les petits problèmes se règlent lors des repas payés par la compagnie: augmente la communication	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCO)	1 005 000	06 (Montréal)	1903	2250 (1985)	300 millions $ (1984)	quincaillerie, matériaux de construction, articles de sport et jardinage	non (syndiquée de 1966 à 1978; désaccréditée par référendum)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1978 (1985)	la direction	innovation (dans un contexte de tendance à la baisse des profits que l'on cherche à renverser)	Plan de partage des profits comprenant 2 bonis, versé selon salaire une fois l'an et calculé en fonction de: 1) augmentation des ventes 2) économies de coûts réalisées par économies de salaires – boni de plus en plus petits parce qu'on atteint des seuils de masse salariale et de ventes difficiles à dépasser.	idem doit arrêter cette année et être remplacé par un autre type de boni à déterminer.	les temps-partiels se sentiraient défavorisés par la politique de la compagnie visant à ne plus engager de temps plein: salaire d'appoint seulement.	«média de relation» comité de bonne entente formé d'un minimum de 3 employés élus: discutent problèmes

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	stable depuis 1978: la moitié à temps plein et la moitié à temps partiel	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires suivent l'inflation avantages sociaux s'améliorent	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme: a drastiquement baissé depuis boni taux de roulement: a baissé, mais les employés ne veulent pas aller dans les magasins les moins productifs	+
PRODUCTIVITÉ	a beaucoup augmenté: masse salariale a diminué pendant que ventes augmentaient les meilleures années, on a versé 2000$ de boni aux employés	+
RELATIONS PATRONALES–OUVRIÈRES	excellentes: principe de la porte ouverte	=

TABLEAU 3.1

Identification de l'intéressement économique

(Nombre de cas : 5)

LOCALISATION

Nombre d'habitants dans la municipalité	Nombre de cas	Région administrative	Nombre de cas
0 – 4 999	–	02	1
5 000 – 19 999	1	03	1
20 000 – 59 999	2	06	3
60 000 et plus	2		

TAILLE

Nombre d'employés	Nombre de cas	Chiffre d'affaires (millions $)	Nombre de cas
0 – 49	1	moins de 2	–
50 – 99	2	2 – 4,9	1
100 – 199	1	5 – 9,9	1
200 – 499	–	10 – 49,9	–
500 et plus	1	50 et plus	1
		n.d.	2

Année de fondation	Nombre de cas	Présence d'un syndicat	Nombre de cas
1950 ou avant	1	oui	–
1951 – 1970	1	non	5
1971 – 1975	2		
1976 – 1980	1		
1981 – 1985	–		

Secteur d'activité économique	Nombre de cas
Industries du papier et des produits en papier	1
Industries des produits électriques et électroniques	1
Entrepreneurs spécialisés	1
Autres commerces de détail (quincailleries)	2

TABLEAU 3.2

Bilan de l'intéressement économique

(Nombre de cas : 5)

Année d'implantation	Nombre de cas	Durée (années) (terminé ou en cours)		Nombre de cas
1940 – 1974	1	1- 2	terminé	–
1975 – 1979	4		en cours	–
1980 – 1982	–			
1983 – 1985	–	3- 5	terminé	–
			en cours	–
		6-10	terminé	1
			en cours	3
		plus de 10	terminé	–
			en cours	1

Initiateurs	Nombre de cas	Contexte d'implantation	Nombre de cas
direction	5	nouvelle entreprise	2
		innovation (expansion de l'entreprise)	1
		innovation (stimuler la productivité)	2

Type d'intéressement	Nombre de cas	Base d'attribution	Nombre de cas
partage des profits	4	selon le salaire	1
		selon les heures travaillées	1
partage des gains de productivité	1	selon le salaire et l'ancienneté	2
		statutaire	1

TABLEAU 3.3

Évaluation de l'intéressement économique

(Nombre de cas : 5)

Indicateurs	Évaluation	Nombre de cas	Remarques
Nombre d'emplois	+	1	
	–	0	
	=	3	
	n.d.	1	
Conditions de travail	+	0	
	–	0	
	=	5	on insiste généralement sur le fait que les conditions de travail sont négociées tout à fait indépendamment du plan d'intéressement
	n.d.	0	
Satisfaction	+	3	
	–	0	
	=	2	
	n.d.	0	
Productivité	+	5	il y a unanimité sur le fait que l'intéressement économique augmente de façon sensible la productivité
	–	0	
	=	0	
	n.d.	0	
Relations patronales-ouvrières (entreprises non-syndiquées)	+	2	
	–	0	
	=	3	
	n.d.	0	

Bilan global	Nombre de cas	Remarques
positif	5	peut être source de motivation, mais aussi de compétition entre employés
négatif	0	

5.4. L'actionnariat
(répertoire d'entreprises)
– les cas
– tableaux récapitulatifs.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	3 420	03 (Québec)	1950	140 (1985)	6 millions $ (1984)	articles de métal	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1950 (en cours)	la direction	nouvelle entreprise (1974: changements dans la philosophie de gestion et essor de l'actionnariat pour les ouvriers)	actionnariat depuis le début de la compagnie. Au début: cadres et membres de la famille 1974: essor 1977: 65 employés sur 125, dont 47 extérieurs à la famille	1985: 70 employés sur 140; autant cadres que non-cadres. Représente environ 10% du total des actions votantes. C.A.: 2 employés non-cadres sur 5 personnes + épouse d'un employé qui est elle-même actionnaire.	dividendes versés chaque année depuis 1974. Entreprise perçue comme un modèle de gestion dans la région	– 1974: plan de partage des profits; statutaire. En révision pour tenir compte de l'ancienneté (en cours) – cercles de qualité en implantation

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1977: 125 — 1985: 140 | prévoient croissance lente	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	se basent sur 2 grosses compagnies de la région pour salaires et avantages sociaux	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme et de roulement nuls. Ont une politique d'emplois permanents: accidents de travail: ont eu un crédit de la CSST en 1984, peu d'accidents	+
PRODUCTIVITÉ	bonne productivité: attribuable autant, sinon plus, au partage des profits et au style de gestion qu'à l'actionnariat; difficile à séparer	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	excellent climat de travail	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	36 100	06 (Montréal)	1965	70 (1985)	n.d.	alimentation: produits fumés	oui indépendant: lors de la vente de l'entreprise en 1979

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1971 (1979)	la direction	innovation (dans le but d'augmenter la motivation des employés)	tous les employés sont actionnaires, sur une base individuelle: ils se partagent à chaque année environ 15% des profits nets, sous forme de dividendes. Ils possèdent environ 5% des actions votantes	lors de la vente de l'entreprise en 1979, le nouveau propriétaire a racheté la part des employés	—	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1971: 23 — 1977: 50	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	– salaires comparativement à la moyenne régionale: 1971 inférieurs, 1977 supérieurs. – entre 1971 à 1976: – congés fériés passent de 6 à 10; – semaine de travail réduite de 2,5 hres sans perte de salaire	+
SATISFACTION	bonne	+
PRODUCTIVITÉ	1971-1977: volume de production multiplié par 2,5 profits nets en 1976: 5 fois ceux de 1971	+
RELATIONS PATRONALES–SYNDICALES	excellentes	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	124 700	06 (Montréal)	1937	540 (1985)	75 millions $ (1984)	peinture, vernis, papier-peint	oui CSN CSD

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1973 (en cours)	la direction	innovation (lors du retrait d'un des actionnaires principaux)	1973: actions non votantes; 20 à 25% des employés actionnaires: cadres 1977: actions deviennent votantes: 40% des actions votantes détenues par employés 1980: holding de cadres: 30% des actions environ 60 cadres	1983-84: émission d'actions éligibles au REA pour tout employé ayant 1 an d'expérience. votantes. Comptant ou retenues hebdomadaires jusqu'à 20% du salaire annuel ou 1000 actions. 1985: environ 150 employés actionnaires, dont seulement 7 syndiqués	Conseil d'administration 4 travailleurs-cadres sur 10 ouvrier moyen: pas intéressé, pas informé	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS		n.d.
CONDITIONS DE TRAVAIL	sont les leaders dans l'industrie de la peinture pour les salaires et avantages sociaux	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme et de roulement faibles	=
PRODUCTIVITÉ	évaluation globale: très positive, rend l'employé plus responsable	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	bonnes	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.O.)	1 005 000	06 (Montréal)	1957	1300 (1985)	731 millions $ (1984)	distribution de gaz naturel	oui CSN

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1977 (en cours)	la direction	innovation (fait partie du régime d'avantages sociaux offerts par la compagnie)	1977: offert aux cadres parmi d'autres options d'épargnes et de placements contribution de l'employeur: actions votantes. contribution de l'employé: épargnes ou actions ou obligations: 70% ont choisi actions (votantes) plafond: 4 à 6% du salaire selon ancienneté	1984: suite à volonté de rapprocher cadres et autres: actionnariat pour tous (REA). Retenues salariales jusqu'à 2000$. Le reste financé à la guise de l'employé: jusqu'à concurrence de 40 000$. 36% des employés participent 19% cadres 17,3%: non-cadres	Réunions trimestrielles d'information des actionnaires. En tout, les travailleurs possèdent environ 0,5% des actions votantes	Comités conjoints employeurs-employés: réunion chefs de groupe – employés depuis 1984 suite à médiation préventive

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	n.d.*
CONDITIONS DE TRAVAIL	n.d.
SATISFACTION	n.d.
PRODUCTIVITÉ	+
RELATIONS PATRONALES–SYNDICALES	+

* On évalue globalement que l'actionnariat améliore les relations de travail, productivité, etc. en rendant l'employé plus intéressé et plus responsable vis-à-vis la performance financière de l'entreprise. Direction très satisfaite.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L (L.C.Q.)	9 000	08 (Abitibi-Témiscamingue)	1939	2520 (1985) usines du Québec et de l'Ontario	127 millions $ (1984)	Bois d'oeuvre, contreplaqué, panneaux gaufrés, copeaux	oui

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1979 (en cours)	la direction	innovation (dans un contexte d'expansion de l'entreprise)	tous les employés réguliers à plein temps qui ont 2 ans consécutifs sont admis. Base individuelle et facultative. Si départ, retrait automatique. Retenues salariales jusqu'à 3% du salaire mai 1979: 77% des employés possèdent 3% des actions votantes.	idem environ 85% des cadres y adhèrent par rapport à 65% des syndiqués Ont fixé maximum annuel à 1% au lieu de 3% du salaire	actions gérées par fiducie. La cie contribue à une part égale à l'employé, si profits = 10% avoir des actionnaires	1985: comité de collaboration en implantation, formé du syndicat, employés, direction. Discuter problèmes

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	stable depuis 1979	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	supérieures à la moyenne régionale: négociées par la convention collective	=
SATISFACTION	taux d'absentéisme et de roulement ont diminué drastiquement ces dernières années, surtout chez les jeunes: attribuable plutôt au taux de chômage élevé	=
PRODUCTIVITÉ	évaluation globale positive: augmente l'implication des employés	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	bonnes: lors de l'implantation du plan: officiers syndicaux sceptiques, n'ont pas fait d'obstruction	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L.	29 300	09 (Côte-Nord)	1965	45 (1984)	1,2 million $ (1984)	atelier d'usinage, équipements miniers	oui (indépendant)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1982 (en cours)	la direction (le propriétaire)	expansion (de sa fondation jusqu'en 1982, l'entreprise est en expansion. À cette date, le marché périclite. Le propriétaire restructure les activités de production et partage la propriété)	actions votantes: 75% = la direction 25% = réparties également entre les 5 cadres de l'entreprise – individuel et volontaire – le C.A. est composé du propriétaire et des 5 cadres, selon le % des actions détenues	idem	—	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	avant 1982: 15 employés, en 1982: 30 employés et actuellement: 45 employés	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	leur salaire a augmenté et en plus ils ont des dividendes	n.d.
SATISFACTION	les cadres semblent satisfaits	n.d.
PRODUCTIVITÉ	responsabilisation des cadres qui a facilité le changement dans le type de production	n.d.
RELATIONS PATRONALES–SYNDICALES	ne s'applique pas. Notons que si l'entreprise ne s'était pas diversifiée, elle aurait probablement fermé ses portes	n.d.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	24 800	06 (Montréal)	1970	400 (1985)	44,4 millions $ (1984)	Terminaux à écran cathodique, micro-ordinateurs	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1982 (en cours)	la direction	innovation (dans le but de diminuer le taux de roulement (entreprise en pleine expansion)	les employés ayant 1 an d'expérience peuvent acquérir, (comptant) individuellement, des actions ordinaires, jusqu'à un certain maximum de leur salaire brut. 1982: participation évaluée à 45-50% des employés, de tous les départements	1983: fusion avec autre compagnie: incertitude. plusieurs vendent leurs actions. nombre d'employés augmente 1985: participation évaluée à 10% des employés et moins de 1% des actions	entreprise en pleine expansion. Fusion en 1983 avec autre entreprise	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1983 – fusion – 1985 210 400	n.d.
CONDITIONS DE TRAVAIL	pas d'évaluation détaillée: globalement, on pense que le fait d'être actionnaire responsabilise l'employé et a un impact positif sur son travail: bon placement pour l'employé	=
SATISFACTION	depuis 1978: horaire semi-flexible qui a diminué le taux de roulement et a diminué l'absentéisme	=
PRODUCTIVITÉ	chiffre d'affaires: 1980: 6 millions$ – fusion – 1983: 25 millions$ – 1984: 44,4 millions$	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	bonnes	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	38 600	06 (Montréal)	1983	32 (1984)	1 million $ (1984)	fabrication de cartons ondulés et de papiers d'emballages	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1983 (six mois après l'ouverture; en cours actuellement)	les propriétaires de l'entreprise (2) (subvention gouvernementale)	implantation (ouverture du capital-actions dans le but de trouver du financement)	les travailleurs détiennent 9,3% des actions votantes, sur une base individuelle et volontaire. Paiement comptant de 170 actions ordinaires à 10$ chacune. Détenues par 8 employés. Pas de représentation au C.A.	idem	—	• toutes les décisions sont prises par les deux propriétaires principaux • aucun changement significatif dans le fonctionnement de l'entreprise

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	au début l'entreprise ne comptait que 12 employés	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires augmentés selon des critères et normes reliés au travail; salaires payés sont légèrement supérieurs au salaire minimum; les activités de l'entreprise n'exigent pas de connaissance et de spécialisation précise	=
SATISFACTION	aucun impact significatif de l'introduction d'une formule de participation sur le roulement, l'absentéisme et les accidents de travail	=
PRODUCTIVITÉ	aucun impact sur la productivité: le nombre de participants est limité et le montant investi est minime. Bonne situation financière (nouvelle entreprise)	=
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	climat de travail généralement bon. Le style de gestion appliqué par les propriétaires est de type paternaliste	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L.	17 800	06 (Montréal)	1975	31 (1984)	1,5 million $ (1984)	fabrication de circuits imprimés et de matériel électronique	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1983 (en cours)	la direction	expansion de l'entreprise (agrandissement des locaux et changements dans les équipements)	11% des actions votantes est détenu par 3 cadres individuelles, paiement comptant. 89%: 3 frères propriétaires C.A.: 3 cadres + 3 direction	idem	• les cadres participent surtout à la prise de décisions concernant l'acquisition de nouvelle machinerie. • les employés actionnaires seront la relève de l'entreprise et prennent des cours de formation technique et administrative.	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	stable	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	sont demeurées les mêmes	=
SATISFACTION	réaction positive, intérêt accru de la part des cadres. Chez les travailleurs non-cadres, roulement de main-d'oeuvre et absentéisme sont demeurés similaires; ce ne sont pas des problèmes pour l'entreprise	=
PRODUCTIVITÉ	situation financière excellente. Subvention PECEC pour fonds de roulement; participation des cadres	+
RELATIONS PATRONALES–SYNDICALES	relations et climat de travail très bons avec les travailleurs	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L.	19 500	03 (Québec)	1983 (début des années 50)	30 (1984)	3,5 à 4 millions $ (1984)	portes et fenêtres en bois	oui (Métallurgistes Unis d'Amérique)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1983 (en cours)	le propriétaire conseillé par ses cadres	relance après faillite	les travailleurs détiennent 15% des actions votantes; participation individuelle et illimitée, 1000$ à 2000$ par travailleur, payé comptant. 25 travailleurs sur 30 y participent. Le reste est détenu par 9 gens d'affaires. C.A.: 6 gens d'affaires et 1 cadre	nouvelle émission d'actions de 400 000$ qui a dilué la propriété des travailleurs. Les travailleurs détiennent 1% des actions. Aucun travailleur sur le C.A.	—	• Comité d'adaptation de main-d'oeuvre (contexte de relance) • restructuration de l'organisation du travail et formation d'équipes de travail

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien des emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	règles par convention collective, gestion traditionnelle de l'entreprise	=
SATISFACTION	pas de problèmes particuliers, légère augmentation de la motivation	+
PRODUCTIVITÉ	s'est améliorée mais on ne sait pas si c'est pour longtemps. La situation financière s'est améliorée	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	Relations patronales syndicales bonnes. Stabilité.	=

N.B. On juge le montant de participation pas assez important pour avoir des effets considérables.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	30 600	06 (Montéal)	1975	57 (1985)	6,5 millions $ (1984)	fabrication de micro-circuits	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
septembre 1984 (en cours)	les cadres	expansion (ouverture du capital-actions aux employés; suivi d'une émission publique au REAQ en déc. 1984) (coïncide avec réorientation de la gestion)	51,7%: 3 fondateurs 17,5%: BFD 10%: directeur général 10%: invest. extérieurs 10,8%: travailleurs participation individuelle et volontaire: comptant. 26 employés sur 45 sont actionnaires: majoritairement travailleurs du plancher.	10,1%: fondateur 10%: BFD 10%: fondateur 9%: fondateur 5,7: directeur général 5,7%: investisseurs extérieurs 10,8%: travailleurs 38,7%: public-REA (% des travailleurs qui ont racheté de ces actions: inconnu)	– réunions pour informer les travailleurs, actionnaires ou non; – main-d'oeuvre jeune et scolarisée	– réunions informelles – gestion paternaliste et moderne (petites attentions du directeur général, informations, etc.)

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1976: 45 employés; 1985: 57 employés	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	aucun changement	=
SATISFACTION	pas vraiment de problèmes de mécontentement. Les travailleurs actionnaires n'ont pas vendu leurs actions au public lorsqu'elles ont été émises au REA. D'autres ont augmenté leur part	+
PRODUCTIVITÉ	les gens sont très intéressés par leur travail, la productivité était très bonne. L'influence s'est fait sentir surtout au plan des nouveaux employés qui ont été pris en charge par les actionnaires. L'entreprise est en progression à cause surtout du marché et de la réorganisation administrative	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	climat de travail détendu comme avant	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCO)	26 600	02 (Saguenay Lac St-Jean)	1984	15 (1984)	n.d.	conception de logiciels	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)	MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)	INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
1984 (en cours)	le propriétaire d'une firme comptable en collaboration avec un associé met sur pied une entreprise qui conçoit des logiciels pour la gestion des PME	implantation d'une nouvelle entreprise	les travailleurs possèdent 14% des actions votantes, sur une base individuelle, volontaire. Paiement comptant ou retenue salariale. Tous seuls un sont actionnaires. Le reste des actions (86%) est possédé à part égale par le propriétaire et un associé C.A.: 2 travailleurs sur 4 personnes 1 cadre et 1 non-cadre	idem	- réunit une main-d'oeuvre jeune et spécialisée; - gestion ouverte, petite famille	- travail supplémentaire, non payé pour développer des emplois

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS		n.d.*
CONDITIONS DE TRAVAIL		n.d.
SATISFACTION		n.d.
PRODUCTIVITÉ		n.d.
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES		n.d.

* l'évaluation de la formule participative est difficile à faire, puisqu'il s'agit d'une nouvelle entreprise qui n'a pas encore une année de vie.

TABLEAU 4.1

Identification de l'actionnariat

(Nombre de cas : 12)

LOCALISATION			
Nombre d'habitants dans la municipalité	**Nombre de cas**	**Région administrative**	**Nombre de cas**
0 – 4 999	1	02	1
5 000 – 19 999	3	03	2
20 000 – 59 999	6	06	7
60 000 et plus	2	08	1
		09	1

TAILLE			
Nombre d'employés	**Nombre de cas**	**Chiffre d'affaires (millions $)**	**Nombre de cas**
0 – 49	5	moins de 2	3
50 – 99	2	2 – 4,9	1
100 – 199	1	5 – 9,9	2
200 – 499	1	10 – 49,9	1
500 et plus	3	50 et plus	3
		n.d.	2

Année de fondation	**Nombre de cas**	**Présence d'un syndicat**	**Nombre de cas**
1950 ou avant	3	oui	6
1951 – 1970	4	non	6
1971 – 1975	2		
1976 – 1980	–		
1981 – 1985	3		

Secteur d'activité économique	**Nombre de cas**
Industries des aliments	1
Industries du bois	2
Industries du papier et des produits en papier	1
Industries de la fabrication des produits métalliques	2
Industries des produits électriques et électroniques	4
Industries chimiques	1
Autres services publics (électricité, gaz et eau)	1

TABLEAU 4.2

Bilan de l'actionnariat

(Nombre de cas : 12)

Année d'implantation	**Nombre de cas**	**Durée (années) (terminé ou en cours)**		**Nombre de cas**
1940 – 1974	3	1- 2	terminé	–
1975 – 1979	2		en cours	5
1980 – 1982	2			
1983 – 1985	5	3- 5	terminé	–
			en cours	2
		6-10	terminé	1
			en cours	2
		plus de 10	terminé	–
			en cours	2

Initiateurs	**Nombre de cas**	**Contexte d'implantation**	**Nombre de cas**
direction	11	nouvelle entreprise	3
cadres	1		
		innovation (gestion démocratique)	3
		innovation (expansion et capitalisation de l'entreprise)	5
		relance	1

Proportions d'actions votantes détenues par les travailleurs (%)[1]	**Nombre de cas**	**Proportion de travailleurs détenant des actions votantes (%)**	**Nombre de cas**
moins de 5	4	moins de 25	3
5 – 9	2	25 – 49	3
10 – 33	5	50 – 74	2
34 – 49	1	75 et plus	4

[1] Dans 4 entreprises, les actions sont détenues quasi uniquement ou uniquement par des cadres, lesquels détiennent respectivement 11 %, 25 % et 40 % des actions votantes.

Mode d'acquisition	**Nombre de cas**	**Formes secondaires présentées[1]**	**Nombre de cas**
comptant	6	comités conjoints	3
retenues salariales	1	intéressement économique	1
comptant ou retenues salariales	3	aucune autre	8
n.d.	2		

[1] le total du nombre de cas est supérieur à 11, certaines entreprises présentent plus d'une forme secondaire

TABLEAU 4.3

ÉVALUATION DE L'ACTIONNARIAT

(Nombre de cas : 12)

Indicateurs	Évaluation	Nombre de cas	Remarques
Nombre d'emplois	+	8	a contribué à favoriser l'expansion de l'entreprise ou à maintenir les emplois
	–	0	
	=	2	
	n.d.	4	
Conditions de travail	+	1	
	–	0	
	=	8	non touchées par l'actionnariat
	n.d.	3	
Satisfaction	+	4	
	–	0	
	=	5	
	n.d.	3	
Productivité	+	9	
	–	0	
	=	1	
	n.d.	2	
Relations patronales-syndicales (si présence d'un syndicat:= 6 cas)	+	1	
	–	0	
	=	3	
	n.d.	2	
Relations patronales-ouvrières (si absence d'un syndicat:= 6 cas)	+	2	comprend une entreprise actuellement syndiquée mais qui ne l'était pas lorsque le programme d'actionnariat était en vigueur
	–	0	
	=	4	
	n.d.	0	

Bilan global	Nombre de cas	Remarques
positif	12	on évalue de façon globale que l'actionnariat a un impact positif en rendant l'employé plus intéressé aux performances de l'entreprise, en particulier, en ce qui concerne l'aspect financier
négatif	1	expérience trop jeune (l'entreprise a moins d'un an)

5.5. La cogestion
(répertoire d'entreprises)
– les cas
– tableaux récapitulatifs.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (L.C.Q.)	20 900	02 (Saguenay-Lac St-Jean)	1944	entre 90 et 100 (1984)	4 millions $ (1984)	fabrication de pièces en acier et en aluminium	oui (CSN)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1970 (en cours)	le propriétaire et un cadre	succession d'entreprise (l'entreprise était en bonne santé financière mais il a fallu faire de nouveaux aménagements)	45%: 3 cadres 15%: direction (fils du p.) 22%: 14 cad. int. 18%: 12 travail. • pas plus de 30% des actions/ ind. • individuel, paiement compt. ou retenue sal.	- 3 cadres - 1 fils du patron - 3 cadres intermédiaires	45%: 3 cadres 15%: fils du patron 10 à 15%: gens de l'extér 25 à 30%: moitié trav. et cadres intermédiaires (environ 20)	idem	• projet de changements dans la structure de propriété (2 des 4 cadres vont prendre leur retraite) • modèle envisagé: redistribution interne avec polarisation et apport de l'extérieur	• projet de répartition des profits en 73-74 qui a été aboli • difficulté de financement à cause de la participation • aucune politique d'information ou de suggestions

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	resté stable et fluctue selon la conjoncture économique	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires et avantages sociaux selon convention collective; l'organisation du travail est restée semblable; s'apprête à faire des changements pour laisser une plus grande autonomie sur les lieux de travail.	=
SATISFACTION	taux de rotation faible, pas vraiment d'incidence sur l'absentéisme dont les fluctuations sont davantage reliées à la conjoncture économique; difficultés de satisfaire les travailleurs à la fois actionnaires et syndiqués	=
PRODUCTIVITÉ	le chiffre d'affaires a augmenté, les profits ont dû être réinvestis pour faire des réaménagements; la formule a peu d'incidence	=
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	au début, collaboration; vers 1974-75, les relations de travail se sont détériorées et depuis les années 80, il semble y avoir un nouvel esprit de collaboration qui se développe: effet de la conjoncture	=

N.B. problèmes de la formule: vieillissement des personnes, désintéressement de la part des cadres pour le financement, des travailleurs sont partis et on a pas voulu racheter leurs parts; gestion traditionnelle de l'entreprise.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCCC)	26 600	02 (Saguenay-Lac St-Jean)	1950	entre 150 et 180	10 millions $ (au début des années 1960)	transport routier	oui, (CSN)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1972-73 (en cours)	les cadres, les travailleurs syndiqués (4 cadres et 2 employés)	consolidation (difficultés financières engendrées par une mauvaise administration, un vieil équipement et des relations patronales/ syndicales détériorées)	30%: cadres sup. 66%: travailleurs 2% propriété individuelle 2% actionnaire extérieur individuelle (3000$/trav.) 90% des trav. sont actionnaires	4: cadres 5: trav. syndiqués Dès le début, problèmes de gestion et d'organisation	91%: 4 cadres 9%: trav. syndiqués, cadres intermédiaires et gens de l'extérieur la plupart des travailleurs ont vendu leurs parts	- 7 cadres	en 1980, prise de contrôle par les cadres (74% de la propriété) et retour vers une gestion traditionnelle	• aucune politique de consultation • 2 fois la cie a distribué des profits mais le rendement a diminué • le C.A. détient le monopole de la gestion

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien et augmentation de l'emploi	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	avant 1980, les conditions de travail (salaires ...vantages sociaux) sont supérieures à celles du secteur.	+
SATISFACTION	travailleurs surtout intéressés aux profits, manque d'éducation à la cogestion; avec la crise, n'ont pas hésité à vendre leur part.	=
PRODUCTIVITÉ	au début de la cogestion, diminution par travailleur des frais de réparation; de 1975 à 1979, démobilisation progressive et retour à la normale; le chiffre d'affaires augmente mais difficultés de gestion de sorte qu'autour des années 1980, l'entreprise est en crise; et retour à une structure de gestion traditionnelle et remontée de la situation financière.	=
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	avant, les relations étaient tendues; pendant la première période, difficulté de concilier le statut de travailleur syndiqué/ propriétaire; climat de travail transformé mais non assaini	-

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	2 100	08 (Abitibi-Témiscamingue)	1973 (1924)	650 (1984)	90 millions $ (1984)	pâtes et papiers	oui (Syndicat international des Travailleurs Unis du Papier)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1973 (en cours)	4 cadres de l'ancienne entreprise, représentants syndicaux	relance (devant une forte baisse de la rentabilité de l'usine, la compagnie décide de fermer ses portes)	30,8%: groupe employé 38,8%: groupe de cadres 6%: population 12,5%: investis. 9,6%: Etat • collectif • volontaire • limité	2 représentants du groupe-employé 4 cadres 1 investisseur 2 repré. État	34%: groupe-employé 41%: cadres 5%: population 21%: Rexfor 65% des 650 travailleurs sont actionnaires	2 repr. groupe-employé dont 1 syndiqué 4 cadres 2 repr. État	• pratique de la négociation continue • canaux d'information ouverts (bulletin, réunions, etc.) • possède 3 filiales qui fonctionnent sur le même modèle • cotée en bourse	• distribution de 10% des profits annuels après impôts, tout employé permanent qui a 3 mois de service • 15 comités paritaires décisionnels

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien des emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	au début, baisse des conditions de travail pour remonter l'entreprise mais maintenant excellentes; formule de partage de profits et gains sur les actions qui ont considérablement augmenté	+
SATISFACTION	taux d'absentéisme et de roulement de personnel ont diminué	+
PRODUCTIVITÉ	elle est excellente	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	les griefs ont diminué (20 à 25 par année); le syndicat joue un rôle stratégique, nécessaire pour protéger les intérêts des autres travailleurs; pas de grèves en 11 ans et 2 cas d'arbitrage	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCO)	75 000	05 (Estrie)	1973 (n.d.)	27 (1974)	n.d.	bâtons de hockey	oui (CSN)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1973-74 (fin en 1975)	le directeur de l'usine, un groupe de travailleurs et le syndicat	relance (après faillite)	50% : la centrale syndicale (cie fictive) 25% le directeur de l'usine 25% : 17 trav. part. individuelle, volontaire, sans modalité particulière	3 : repr. syndicaux 2 : repr. cadres (directeur et 1 comptable) 3 : repr. des travailleurs	idem	idem	• conflit entre syndicat et travailleurs d'usine • carences de gestion et d'administration	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	début 27 — fin 30 emplois — Tentative de sauvegarder des emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	les conditions de travail ont continué d'être élevées.	+
SATISFACTION	dans les faits, pas de véritable participation, la centrale contrôlait l'ensemble des opérations, l'information n'était pas nécessairement dévoilée	-
PRODUCTIVITÉ	baisse de productivité de moitié; mauvaise gestion; mauvaise qualité du produit.	-
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	conflit CSN - Travailleurs	-

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	163 800	03 (Québec)	1975 (fondée dep env 30 ans)	22 (1984)	entre 0,5 et 1 million $ (1984)	photo-composition	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1975 (en cours)	les travailleurs aidés des représentants syndicaux	consolidation (suite à une grève de secteur, l'entreprise est au bord de la faillite)	91% employés 9% investisseurs extérieurs (1 avocat + 2 ex-trav.) investissement individuel; retenue salariale 91% = 21 actionnaires à part égale	3 repr. des travailleurs à l'exécutif décisions au jour le jour – tente d'appliquer le principe un homme – un vote	6 actionnaires au début 4 ont env. 20% 2 se partagent les 10% qui restent; uniquement des travailleurs-actionnaires	3 actionnaires à l'exécutif gestion traditionnelle mieux organisée. Veulent réformer la charte pour que les 6 act. soient sur le C.A.	• l'an passé ils étaient encore 13 actionnaires • causes de la concentration: retraite, départ de travailleurs, préférence de l'état de salariés pour certains travailleurs-actionnaires	– tableaux pour faire des suggestions

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	restés stables; maintien d'emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires et avantages sociaux comparables aux concurrents non-syndiqués; les travailleurs-actionnaires ont mis plusieurs heures de travail sans être payés	=
SATISFACTION	peu d'absentéisme et de roulement de main-d'oeuvre; plusieurs travailleurs-actionnaires trouvaient très difficiles d'avoir des réunions hors-travail et de faire du temps supplémentaire	–
PRODUCTIVITÉ	elle a augmenté beaucoup: depuis 4 ans, la situation financière s'est améliorée; les profits sont plus élevés; ils sont généralement réinvestis; des innovations technologiques ont également eu lieu.	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	le syndicat est demeuré durant les 3ères années; cependant, il avait peu d'utilité, les travailleurs ont donc arrêté de payer leurs cotisations; le climat des relations de travail est relativement sain	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L	2 230	09 (Côte-Nord)	1975 et 83 (2 phases)	une centaine	—	Industrie forestière	oui, dans la 1ère phase, non, dans la seconde

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1 – 1975 2 – 1983	la population 1 – maire, curé 2 – le D.G. de l'ancienne usine et quelques hommes d'affaires	1– nouvelle ent. Regroupement de la communauté en vue d'implanter une usine 2 – Relance: suite à la fermeture de l'usine création d'une société d'exploitation forestière	59%: investisseur privé 39%: communauté 12%: État Société populaire recueille des fonds et représente les actionnaires. Participation égale	4 repr. des investisseurs privés 2 repr. du groupe communautaire 1 = État	100% à la communauté près de 25% sont des travailleurs • individuelle et volontaire; • priorité d'emplois	3 repr. des travailleurs 4 représentants de la population	—	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS		n.d.*
CONDITIONS DE TRAVAIL		n.d.
SATISFACTION		n.d.
PRODUCTIVITÉ		n.d.
RELATIONS PATRONALES–OUVRIÈRES		n.d.

* L'évaluation est difficile à faire. Dans le premier cas, l'entreprise a duré seulement 9 mois. Par la suite, elle a été rachetée par l'État et un autre groupe d'investisseurs privés qui ont eux aussi fait faillite. C'est à la suite de cet évènement que s'est reformé un groupe communautaire avec priorité de créer des emplois. Ce dernier groupe est assez récent et fonctionne comme une coopérative qui fait de l'exploitation forestière. En général, les travailleurs-actionnaires sont satisfaits puisqu'ils ont un emploi.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
au départ: ABL en cours de route: coop	24 000	06 (Montréal)	1975 (1912)	moyenne 1975-1982: 100 employés	n.d	fabrication de textiles	oui (indépendant)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1975 (fin en 1982)	travailleurs et syndicat aidé de la communauté et de l'État)	relance (fermeture suite à difficultés financières, relations de travail tendues et désuétude des équipements)	actions votantes détenues par les travailleurs seulement. Principe 1 personne = 1 vote participation individuelle, limitée et obligatoire	3: officiers syndicaux 3: travailleurs 2: cadres 1: extérieur	structure coopérative. Tous les travailleurs sont membres. Aucun membre non-travailleur	3: officiers syndicaux 6: travailleurs 1: cadre 1: extérieur	expérience en 3 phases: 75-77: démarrage et problèmes de gestion 78-81: retour à gestion plus traditionnelle, problèmes financiers 81-82: changements de forme juridique	« comité de relance 1re phase: conseil des trav., cadres élus 2e phase: comité de gestion, cadres désignés

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	diminué beaucoup mais maintien de quelques uns; réembaucher le plus de monde possible aussitôt que profit au risque de la rentabilité; priorité de l'objectif social sur objectif économique	n.d.
CONDITIONS DE TRAVAIL	mis à part les heures bénévoles,les employés ont de bonnes conditions de travail; dans la deuxième phase, ils ont dû faire des concessions	+
SATISFACTION	différence entre anciens et jeunes travailleurs; anciens se considèrent plus propriétaires que travailleurs; les jeunes ont un taux de roulement élevé	=
PRODUCTIVITÉ	productivité inférieure à la moyenne durant la première phase; durant la 2e phase, elle a doublé; situation financière s'est améliorée au début des années 1980, mais projet d'expansion a été nuisible	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	le syndicat est très présent; il contrôle la participation des travailleurs; changements d'orientation en fin d'expérience	n.d.*

* Difficile à évaluer.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (L.C.C.)	3 340	01 (Bas-St-Laurent-Gaspésie)	1976	125 (1985)	35 millions $ (1984)	usine de carton cannelure	non (remplacé par un comité formé de travailleurs élus)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1976 (en cours)	la population locale, regroupée en «comité de survivance»	nouvelle entreprise (dans une ville périphérique où le taux de chômage est élevé)	30% invest. privé 50%: gouvernement 14%: pop. locale 6%: travailleurs population représentée par 1000 act., dont 90% des travailleurs individuelle, facultative	2 membres du C.A. sur 6 représentent la communauté et les travailleurs	55% invest. privé 30% gouvernement 7-8% pop. locale 7-8% travailleurs 70% des travailleurs de l'usine sont actionnaires	idem	pour les travailleurs, le fait d'être actionnaires constitue un bon placement plutôt qu'un moyen de gestion ou une sécurité d'emploi	1978: comité d'information dissout en 84 1981: plan de partage des profits nets à tous les travailleurs selon salaire (en cours)

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	1976: 90 — 1985: 125 l'usine provient de pressions de la part de la population et des travailleurs (crée plusieurs autres emplois dans la région)	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	au-dessus de la moyenne régionale: salaire moyen: 10-12$/heure série d'avantages sociaux défrayée à 50% par la compagnie	+
SATISFACTION	très élevée; taux d'absentéisme: moins de 2%; taux de roulement: nul; accidents de travail: peu; comité C.S.S.T. fonctionne bien	+
PRODUCTIVITÉ	très bonne: le fait d'être actionnaire rend l'employé plus responsable; il donne plus de temps, surveille la qualité, prend soin de l'équipement	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	excellentes: convention négociée à chaque année par représentants élus; en 1984, prend seulement une demi-journée: demandes acceptées intégralement	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	29 500	01 (Bas St-Laurent-Gaspésie)	1976 (1941)	75 (1984) 38 permanents 37 temps partiel	2,2 millions $ (1984)	Impressions commerciales, livres, journaux, photocomposition	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1976 (en cours)	les travailleurs de l'entreprise, principalement les représentants syndicaux qui deviendront les directeurs de l'entreprise	relance (en 1975, le propriétaire de l'entreprise veut s'en départir; les employés louent le commerce pour 5 ans avec une clause d'option d'achat après un an)	répartie à part égale entre 15 trav. • paiement comptant, part. individuelle et volontaire • convention entre actionnaires	5 travailleurs tous les travailleurs ont égaux, rémunérés selon un contrat entre travailleurs	13 actionnaires possèdent chacun 58 act., 7 nouveaux act. possèdent entre 5 et 10 act. Leur prix a énormément monté et ils ne peuvent en acquérir davantage	idem	3 phases: 1 – démarrage 2 – modernisation (achat d'équipement neuf) 3 – expansion (achat d'un journal local, d'un établissement et participation à une autre imprimerie)	• comité de main-d'oeuvre pour repartir l'entreprise • réinvestissement constant des bénéfices

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien et création d'emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	Il y a eu réduction dans l'ensemble des conditions de travail; programme de travail non-payé remboursé par les profits; depuis l'expansion, les conditions de travail sont devenues plus élevées que dans le secteur	+
SATISFACTION	durant les 4 premières années, ils ont dû subir des coupures sur tout; aucun problème d'insatisfaction chez les travailleurs-actionnaires; les employés à temps partiel quant à eux réagissent différemment	+
PRODUCTIVITÉ	avec l'arrivée des 7 nouveaux actionnaires, la productivité s'est améliorée d'environ 20%; la qualité des produits a dans l'ensemble augmenté en partie à cause de la modernisation	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	dans la nouvelle entreprise, il n'y a pas de syndicat; les relations de travail sont claires et sans conflits majeurs; avant elles étaient difficiles	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	480	01 (Bas St-Laurent-Gaspésie)	1978	25-35 travailleurs (1984)	1 million $ (1984)	usine de bardeaux de cèdres	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1977 (en cours)	communauté (de 1973 à 1977, 53 personnes du village investissent chacune 1000$);	nouvelle entreprise, (dans une localité périphérique à haut taux de chômage)	16%: 5 trav 72%: communauté 8%: organismes du milieu 4%: Caisses Pop Investissement égal, volontaire 5 travailleurs sur 25 sont actionnaire	3: travailleurs 8: communauté 1 personne = 1 vote Le C.A. a peu de pouvoir. Si décision imp: réunion des travailleurs + communauté	19% travailleurs 42% communauté 39% investisseurs privés	2: travailleurs 1: communauté 1: Caisses Pop 1: SER Neigette Les pouvoirs de l'A.G. on été transférés au C.A.	• difficultés de gestion au début • comité d'adaptation de main-d'oeuvre en 1982 pour améliorer contrôle de l'entreprise • incendie en 1983 CAMQ afin de refinancer l'usine	retour graduel à gestion traditionnelle afin d'améliorer le fonctionnement

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	création d'emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	mêmes conditions de travail que dans les autres usines de sciage; l'organisation du travail s'est améliorée avec la nouvelle équipe au C.A.: lieux plus éclairés, tableaux d'affichage pour inciter à fabriquer un produit de meilleure qualité	=
SATISFACTION	dans la première période, tout le monde était patron et ça occasionnait beaucoup de problèmes: absentéisme, retards et taux élevés d'accidents; avec la nouvelle équipe, ces petits problèmes diminuent	+
PRODUCTIVITÉ	n'a réalisé des bénéfices qu'en 1983 et avec le feu la même année, elle accuse des pertes depuis	-
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	au début, la discipline était difficile à appliquer, «tout le monde se connaissait, tout le monde était parent»; le nouveau gestionnaire vient de l'extérieur de la communauté et les contrôles de gestion sont mis sur pied et acceptés	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (L.C.Q.)	19 600	06 (Montréal)	1978 (1950)	80-90 (1984)	6 à 7 millions $ (1984)	fabrication de tapis tissé	oui (FTQ)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1978 (en cours)	quelques cadres et un groupe d'employés de l'ancienne entreprise	relance (fermeture d'une compagnie étrangère et reprise par les employés)	81,2% travailleurs non-cadres 18,2% travailleurs cadres • travailleurs achètent des actions pour un montant de 3000$ • comptant ou retenues de 5%	5 = cadres	idem	idem	• comités de relance de l'entreprise • entreprise spécialisée, pas suffisamment agressive et mauvaise mise en marché • 2 classes d'actions: A pour les emp. et B pour les emp. cadres. Les détenteurs d'act. A peuvent avoir 2 repr. au CA	• réunions informelles pour informations et suggestions • ouverture des livres • gestion traditionnelle • comité de santé, comité de griefs, etc. • profits distribués (1 année)

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien des emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	les salaires ont augmenté beaucoup depuis l'introduction d'une formule participative (abolition du travail à la pièce); la charge de travail a diminué pour conserver les emplois; l'organisation du travail est restée la même	=
SATISFACTION	très peu de roulement, ce sont des employés spécialisés qui étaient dans l'entreprise depuis longtemps; bien qu'il y avait peu d'absentéisme, celui-ci a diminué (des formules de motivation ont été mises sur pied)	=
PRODUCTIVITÉ	la motivation avait baissé dans l'ancienne entreprise; il y a donc augmentation de la productivité mais la forme de salaire a changé de même qu'une partie de l'équipement.	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	Il y a eu diminution des griefs; avant l'introduction de la formule de participation: 28 ans sans grève; il n'y en a pas eu depuis; le syndicat joue son rôle traditionnel et continue d'être conciliant; la représentation des employés passe par le syndicat	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (L.C.O.)	10 000	03 (Québec)	1964	varie entre 100 et 135 (1982)	22 millions $ (1982)	fabrication et installation de structures d'acier, poutres, charpentes et autres structures métalliques	oui (indépendant)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1979-1983	le propriétaire	consolidation (entreprise à prop. unique en pleine expansion au début des années 1970. Suite au ralentissement post-olympique, des difficultés commencent)	63% le prop. 33% groupe-emp. 4% trav. ind. part. coll., volontaire, non égalitaire. Groupe employé limité à 49%, 68% des employés sont actionnaires	5 = dir. prop. 3 = groupe employé (3 cadres)	idem	idem	• entreprises du secteur mises en difficultés par la crise. Malgré cela, expansion de l'entreprise et faillite. Rachat par le concurrent (gestion traditionnelle). Les cadres ont mis sur pied une PME	• comité d'adaptation de main-d'oeuvre pour régler les problèmes légaux, fiscaux et formation • divers comités internes • guide du partenaire-employé • répartition des profits

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	resté stable; maintien temporaire	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires et avantages sociaux comparables au secteur; pas de changement dans l'organisation du travail	=
SATISFACTION	taux de rotation très bas et absentéisme normal; pas vraiment de changement	=
PRODUCTIVITÉ	augmentation de productivité par la formule; participation, un avantage sur les concurrents durant la crise; progression du chiffre d'affaires jusqu'en 1982	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	syndicat de boutique implanté par le propriétaire; climat d'entente	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (L.C.Q.)	1 420	03 (Québec)	1979	65 (1981)	n.d	fabrication de vêtements (jeans)	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1979 (fin 1985)	projet de la communauté pour créer des emplois	nouvelle entreprise (après une étude de faisabilité (projet gouvernement) le comité populaire s'associe à un actionnaire principal pour mettre sur pied l'entreprise)	91% : l'investisseur et dir. général de l'usine 20% travailleurs 39% la communauté part individuelle; achat obligatoire de 5 act./employé sauf le contremaître	1 = l'actionnaire principal (DG) 1 = contremaître 1 = communauté 5 = travailleurs (comité de travail)	idem	idem	• autorité et expertise centralisées par le principal actionnaire • entreprise qui a pris de l'expansion trop vite • faillite en 1985 • rachetée par une entreprise privée.	• profits répartis à 75% aux travailleurs et à 25% à la pop • comité de travail pour discuter de problèmes (consultatif)

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	création de 70 emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	salaires et avantages sociaux plus élevés que moyenne régionale pour travail équivalent; salle de repos, musique dans la salle de production	+
SATISFACTION	absentéisme relié à une main-d'oeuvre féminine; roulement de main-d'oeuvre faible; difficultés d'intégration des nouvelles travailleuses vis-à-vis des anciennes (noyau de celles qui étaient là au début); auto-contrôle entre travailleuses	=
PRODUCTIVITÉ	difficultés du secteur et mauvaise gestion; situation financière difficile	-
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	climat de travail bon malgré l'autoritarisme de l'actionnaire principal pour lequel l'absence du syndicat était un prérequis à sa participation au projet	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A B L	273 000	06 (Montréal)	1952	55 (1984)	3,1 millions $ (1984)	usinage de pièces pour l'aéronautique et fabrication de portes et fenêtres commerciales	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1980 (en cours)	le gérant de l'entreprise	consolidation (16 des 22 employés acceptent d'acheter des parts dans l'entreprise pour éviter qu'elle ferme)	31% = investisseurs externes 69% = cie de placement (cadres + trav. 16 personnes) part. individuelle, paiement comptant, sans limite	2 = cadres 1 = haute direction 1 = investisseur externe	idem sauf que la compagnie de placement compte 35 personnes	idem	• il y a eu réaménagement des lieux et agrandissement • cours payés par l'entreprise, communiqué d'informations • discours d'égalité et de gestion ouverte entre travailleurs	• réunions d'actionnaires-travailleurs pour l'organisation du travail • 1 comité social et sportif

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	passé de 22 à 25	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	les employés ont accepté un salaire identique pour 2 ans afin d'assurer la rentabilité de l'entreprise; maintenant que ça va bien, les salaires sont légèrement supérieurs au secteur et il existe une assurance-groupe payée à 75% par l'entreprise	+
SATISFACTION	il semble que les travailleurs soient plus motivés à travailler; le roulement, l'absentéisme et les accidents de travail sont restés stables	=
PRODUCTIVITÉ	la productivité s'est accrue (elle est même supérieure à la normale); la situation financière s'est améliorée (chiffre d'affaires a triplé)	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	le climat de travail s'est amélioré; auto-contrôle entre les travailleurs; réinvestissement de certains; quelques travailleurs mécontents; prise en charge des nouveaux travailleurs par les anciens	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	19 500	03 (Québec)	1980 (entre 1925 et 1935)	82 (1981)	7 millions $ (1981)	produits laitiers	oui (CSN et indépendant)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1980 (terminé) 1984 (a été racheté par une autre compagnie, les employés ont vendu leur part)	le p d g de l'entreprise et un groupe d'investisseurs locaux (subvention gouvernementale)	consolidation (difficultés financières, menaces de fermeture et changement de propriétaires)	52,95%: 1 groupe d'investisseurs 23,53%: emp. (71) 11,76%: fournis. 11,76%: 3 investisseurs 4 gr. formés en cie, part variable et oblig. au groupe-employé	5 = groupe d'investisseurs 2 = groupe employé 1 = fournisseur 1 = particulier	56,87%: groupe d'investisseurs 27,45%: employés 15,68%: fournisseurs	6 = groupe d'investisseurs 2 = groupe-employé 1 =fournisseur	• changement au niveau des cadres • entreprise rentable sous bonne gestion • le nouvel acheteur a fermé une partie de l'entreprise pour centraliser ses opérations	• nouvelles formes d'organisation du travail • boni

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	a permis de maintenir les emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	au début, il y a eu réorganisation des tâches; concessions sur la convention collective	+
SATISFACTION	restée semblable; une partie des travailleurs critiquent la formule	=
PRODUCTIVITÉ	après quelques mois d'opération, l'entreprise a fait des profits	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	se sont améliorées au début, mais avec l'arrivée des profits se sont détériorées quelque peu; beaucoup de mécontentement contre le groupe d'investisseurs (1ère convention collective s'est signée rapidement)	-

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	163 800	03 (Québec)	1982; 1932	172 (1982)	4,5 millions $ (1982)	fabrication de pylones d'acier	oui (FTQ)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1980 (fin en 1983)	la direction du syndicat et les travailleurs avec l'aide d'un partenaire financier	relance (suite à la faillite de l'ancienne entreprise, relance à partir de principes syndicaux)	51%: groupe-employeur 49%: groupe-employé • part. collective et obligatoire, égale et limitée collectif 33,3% = non-cadres 15,7% = cadres	5 = groupe-employeur 4 = groupe-employé (2 repr syndicaux, 1 cadre, 1 avocat)	idem	idem (3 représentants syndicaux pour le groupe-employé)	• information circule mal • superposition de la structure syndicale et de la structure corporative	• comité de gestion paritaire des relations de travail; décisionnel et inscrit dans la convention collective • présence d'un comité d'adaptation de main-d'oeuvre (formation et information)

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	resté stable; a permis de maintenir les emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	au début, diminution de la qualité des conditions de travail; après un an, l'entreprise a fait des profits de sorte que les salaires ont augmenté; l'organisation du travail n'a pas changé	-
SATISFACTION	beaucoup de problèmes avec le roulement et l'absentéisme et ça n'a pas changé	=
PRODUCTIVITÉ	elle a augmenté beaucoup dans les contrats que l'entreprise a reçu	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	permis d'améliorer les relations syndicales-patronales; travailleurs demeurent quand même méfiants	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCCC)	1 730	06 (Montréal)	1926	50 (1982)	5,3 millions $ (1982)	fabrication d'équipements de fermes	oui (FTQ)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1980 (fin en 1983)	direction syndicale et travailleurs de l'entreprise. Dès les premières démarches, le syndicat approche 2 hommes d'affaires	consolidation (difficultés financières depuis le début des années 1970: problèmes de gestion, désuétude de l'équipement, détérioration des relations de travail)	51%: 2 hommes d'affaires (société de gestion) 49%: cadres et syndicats (cie de gestion) • part. coll. et obligatoire • part. égale et limitée	5 = groupe-employeur 4 = groupe-employé (tous délégués syndicaux)	50%: groupe-employeur 49%: groupe-employé 1%: 1 personne extérieure	idem	• superposition structure syndicale et structure corporative • fermeture à cause de la conjoncture: crise fait que les cultivateurs renouvellent moins souvent leur équipement	• comité de gestion paritaire des relations de travail; décisionnel et inscrit dans la convention collective • mécanisme d'informations en place

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	l'augmentation prévue d'emplois ne s'est pas réalisée; néanmoins, l'expérience a permis la relance de l'entreprise	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	non-respect de la convention collective: baisse de salaires et des conditions de travail acceptée par les travailleurs	-
SATISFACTION	tensions entre jeunes et vieux; jeunes plus mécontents; pouvoirs traditionnels de la direction demeurent forts	=
PRODUCTIVITÉ	augmente de 10 à 15%; chiffre d'affaires augmente	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	amélioration; différence de vues entre la section internationale et la section locale	=

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCCC)	1 670	03 (Québec)	1980	71 (1984)	800 000 (1984)	confection de jeans	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1981 (en cours)	suite à des difficultés financières après démarrage, les trois promoteurs de l'entreprise font appel à la participation de la population et des travailleurs	consolidation (besoin de capital)	10%: travailleurs 20%: communauté 23%: investisseur 23%: investisseur 23%: investisseur	1 contremaître 1 représentant de la population 1 investisseur (prés.) 1 investisseur (vice-prés.) 1 investisseur (secr. trés.)	idem	idem	• main-d'oeuvre féminine • entreprise de sous-traitance • feu en 1984 • subventions PECEC en 84 • 1000$ par travailleur ou citoyen	• travail à bonis individuels • comité de concertation plus ou moins formel entre la direction et les contremaîtres

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	la formule de participation permet de sauver l'entreprise; entre 1981 et 1985, augmentation d'environ 10% de l'emploi	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	comparables au secteur	n.d.*
SATISFACTION	pas de problèmes de roulement de main-d'oeuvre mais absentéisme élevé	n.d.
PRODUCTIVITÉ	depuis deux ans, l'entreprise semble en expansion; le système de bonus augmente la productivité	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	pas de problèmes entre patrons et ouvriers	n.d.

* La participation des travailleurs a peu d'impact. Leur poids n'est pas suffisamment élevé. Gestion traditionnelle. Les travailleurs aimeraient mieux vendre qu'augmenter leur part.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C)	22 500	04 (Trois-Rivières)	1981	30 (1984)	4 à 5 millions $ (1984)	fabrication de margarine, saindoux et shortening	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1981 (en cours)	deux investisseurs	nouvelle entreprise	11%: travailleurs et cadres 65%: la direction (propriétaire) 24%: investisseurs externes	2 travailleurs avec 1 vote 2 direction 1 personne de l'extérieur	idem	idem	• bénéfices réinvestis dans la compagnie (aucun dividende encore) • augmentation de salaire à la place de bonus (choix des employés)	• consultation fréquente des employés d'une manière informelle • gestion démocratique

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	augmentation	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	augmentation de 2$/heure entre le début de l'application de la formule et actuellement (les employés se sont votés une augmentation de salaire au lieu de recevoir des bonus); la charge de travail est restée stable; les avantages sociaux sont comparables au secteur	=
SATISFACTION	impossible de comparer avec le moment antérieur à l'introduction de la formule; stabilité dans l'absentéisme, le roulement de main-d'oeuvre, etc	=
PRODUCTIVITÉ	productivité suffisante et l'entreprise est en excellente santé financière (le chiffre d'affaires a triplé)	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	relations très ouvertes: tout se règle dans l'usine avant d'aller au C.A.; préfère miser sur les salariés que sur les profits	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCCC)	500	09 (Côte-Nord)	1980	32 (1984)	0,5 million $ (1984)	transformation de poissons de fond	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1981 (en cours)	le propriétaire (subvention gouvernementale)	expansion	75%: la direction (le propriétaire et ses fils) 25%: travailleurs • individuelle et volontaire participation égale	3 = direction 1 = travailleur 1 représentant qui est délégué par l'ensemble des travailleurs;	idem	idem	• les nouveaux travailleurs qui se sont ajoutés ne participent pas	• réunions informelles des travailleurs

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	augmentation de 9 à 32 emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	petite augmentation des salaires; modification des lieux de travail, modernisation de l'entrepôt; modification dans l'organigramme (processus de délégation)	n.d.
SATISFACTION	au départ, les travailleurs s'estiment chanceux d'avoir un travail	n.d.
PRODUCTIVITÉ	s'est améliorée d'environ 20% autant sur le plan de la qualité que de la quantité	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	entente entre les deux groupes; gestion paternaliste plus ouverte depuis l'introduction de la formule	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L.	19 500	03 (Québec)	1981 (1941)	116 (1981)	4.5 millions $ (1981-82)	entreprise dans le domaine du transport	oui (indépendant)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1981 (fin en 1983) fusion de l'entreprise avec celle d'un compétiteur	le propriétaire de l'entreprise, 1 groupe d'investisseurs locaux (subvention gouvernementale)	consolidation, en 3 phases: prise de contrôle graduelle par le groupe d'investisseurs	46%: propriétaire 27%: les 3/4 des travailleurs 27%: investisseurs participation inégale, volontaire, individuelle	3 = direction 1 = cadre 1 = investisseur	80-85%: invest. 15-20%: groupe-employé participation inégale, volontaire, collective	5 = invest. 2 = cadres	• la fusion a dilué la part des employés à 10% • la nouvelle entreprise a une gestion traditionnelle • le groupe-employé existe toujours; actions dévaluées; ne peuvent les retirer	• un comité de relance (CAMO) a été formé

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien d'emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	restées semblables; réorganisation de l'entreprise, mise à pied de cadres, etc.	=
SATISFACTION	augmentation au début de l'expérience; par la suite, mécontentement à propos de l'organisation de la formule de participation; les employés n'étaient pas très intéressés à souscrire et ils ont été perdants au bout du compte; centralisme dans le leadership du collectif	-
PRODUCTIVITÉ	diminution des bris d'équipement et des dépenses de réparation au début de l'expérience; par la suite, détérioration de la productivité et diminution du chiffre d'affaires	-
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	amélioration au début et retour de l'agressivité par la suite	-

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	2 260	01 (Bas St-Laurent-Gaspésie)	1978	60 (1984)	5,2 millions $ (1984)	usine de sciage et de bardeaux	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1982 (en cours)	le propriétaire et les employés	reconstruction de l'entreprise suite à un incendie	18%: travailleurs 1,8%: cadres 63%: direction 17%: investisseurs participation individuelle, volontaire et inégale; emprunt individuel cautionné par propriétaire.	2 repr = haute direction 1 repr = Fédération des Caisses Populaires 1 repr = travailleur (1 cadre)	idem	idem	• âge moyen des travailleurs-actionnaires est de 26 ans • tous les employés permanents qui étaient au départ de la formule sont actionnaires (25)	• présence d'un comité d'adaptation de main-d'oeuvre

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien et forte augmentation du nombre d'emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	les salaires et avantages sociaux sont comparables au secteur	=
SATISFACTION	les employés actionnaires s'impliquent dans leur milieu de travail: ils ont peinturé les équipements, fabriqué les tables et les chaises pour leur salle de repos; diminution de moitié des accidents de travail depuis 1982.	+
PRODUCTIVITÉ	une forte augmentation de la production; la situation financière est excellente, le bénéfice d'opération a quintuplé	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	très satisfaisantes; les problèmes sont réglés un par un à mesure qu'ils se présentent; esprit de famille, le patron est très proche de ses employés	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	29 500	01 (Bas St-Laurent-Gaspésie)	1982 (1983)	28 temps plein 71 temps partiel (1984)	2,2 millions $ (1984)	impression de journaux, impression commerciale	oui (CSN)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1982 (en cours)	un groupe d'anciens travailleurs (10) de l'imprimerie	relance (suite à une faillite de l'entreprise)	56% travailleurs 33% Féd. des Caisses Pop (5 ans) 11% SODEQ (4 ans) chaque travailleur investit 5000$ comptant	10 travailleurs 1 repr de la Féd 1 repr de SODEQ 1 repr du synd à titre d'observateur 1 repr de la firme comptable comme pers-ressource	idem	idem	• pas de critères d'admissibilité, ni de retrait, règlements standards en annexe à leur incorporation • réinvestissement des bénéfices • formation d'un comité d'adaptation de main-d'oeuvre en 1982 pour faire la relance	• rencontres informelles pour discuter de la production à la demande des travailleurs • autonomie dans le travail • rencontre exécutif du syndicat et travailleurs-actionnaires 1 fois/mois

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	le nombre d'emplois permanents est demeuré le même; la participation a permis de les maintenir	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	les travailleurs-actionnaires ont mis plusieurs heures d'ouvrage non payées; les conditions de travail sont établies par convention collective; les travailleurs-actionnaires ont les mêmes salaires	=
SATISFACTION	les travailleurs-actionnaires trouvent qu'il y a beaucoup de responsabilités pour le même salaire au bout	-
PRODUCTIVITÉ	le chiffre d'affaires a doublé mais les bénéfices représentent les heures non-payées de travail; il reste encore beaucoup de problèmes dont difficultés de prendre des décisions au Conseil d'administration	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	grands changements dans les relations patronales/syndicales: on passe de l'affrontement à la coopération; l'ancien président du syndicat est devenu directeur général et l'ancien vice-prés., le directeur des ventes.	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (L.C.C.C.)	19 500	03 (Québec)	1931	115 (1985) dont 90 sont syndiqués	5 millions $ (1984)	fonderie d'acier	oui (Métallurgistes Unis d'Amérique)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1982 (en cours)	gens d'affaires et syndicat	relance	66% : 20 actionnaires (cie de gestion) 34% : les trav (cie de gestion) part. coll. oblig et égale 2700$ par retenue salariale ou comptant	6 = hommes d'affaires 3 = travailleurs dont 2 syndiqués	idem	idem	• 3 cadres stratégiques ne sont pas actionnaires • noyau de résistance : 20% des travailleurs • syndicat fort mais séparation entre collectif et la représentation syndicale	• comité de production (cadres) • comité de gestion • comité de marketing • effort de consultation de la direction s'essouffle • informations données et affichées

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	resté stable depuis l'ouverture. Maintien des emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	1° convention collective a donné lieu à un recul pour l'indexation au coût de la vie, l'ancienneté et les vacances; travail dur dont les conditions physiques se sont améliorées; ont connu des périodes de travail à temps partagé	-
SATISFACTION	peu de roulement; absentéisme amélioré; accidents de travail ont diminué (augmentation des gros et diminution des petits accidents)	+
PRODUCTIVITÉ	diminution du taux de rejet des pièces; moins de pertes de temps; la situation financière s'améliore	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	la dernière négociation de la convention collective a été plus facile; les représentants du groupe-employé ont agi comme médiateurs entre les deux parties; beaucoup plus de discussions entre les groupes	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	22 100	04 (Mauricie-Bois-Francs)	1982 (début des années 50)	170 (1985)	entre 2 et 2,5 millions $ (1985)	fabrication de vêtements pour hommes	oui (CSD)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1982 (en cours)	un groupe de travailleurs supportés par les repr syndicaux aidés par quelques gens d'affaires et les politiciens locaux	relance (devant des difficultés financières, la compagnie mère décide de fermer l'entreprise)	42,4% : invest locaux, individuellement 57,6% 68 trav de l'entreprise • formation d'un groupe-employé, part égale et limitée à 1000$ comptant, oblig	2 = travailleurs (1 repr synd) 3 = investisseurs + le directeur général	23% = investisseurs locaux 77% = le groupe-employé (170)	idem il s'est ajouté un observateur, le président du groupe-employé	• le dir général, le dir de la production et le contremaître ne sont pas actionnaires • entreprise sous-traitante à 80%	• comité de main-d'oeuvre pour la relance • comité de productivité (de gestion participative) • cours sur l'entreprise pour familiariser les travailleurs

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien et augmentation de l'emploi	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	baisse de salaires de 15% par rapport aux normes du comité paritaire du vêtement pour hommes, salaires à l'heure et non plus à la pièce, réorganisation du travail en simplifiant au maximum l'organigramme, ne reste que 3 cadres et mise en place de chefs d'équipes	-
SATISFACTION	l'absentéisme a diminué légèrement; en général, les travailleurs sont très satisfaits compte tenu du contexte; peu de mécontents	+
PRODUCTIVITÉ	compte tenu de la réorganisation des conditions de travail, la productivité a par le fait même augmenté; coupure dans les frais fixes, production annuelle, installation d'un système de prix de revient ont permis d'atteindre le point mort de l'entreprise cette année, défi : la modernisation de l'équipement	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	nettement améliorées, pas eu de griefs, possibilité de régler les problèmes avec la direction; 1 journée pour la signature de la nouvelle convention collective	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCCC)	560	06 (Montréal)	1983 (1958)	10 (1984)	2,5 millions $ (1984)	distribution de produits alimentaires	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1983 (en cours)	5 ex-employés d'une entreprise qui a fait faillite (subvention gouvernementale)	relance	16 2/3% réparti en part égale entre 6 actionnaires dont 5 travaillent dans l'entreprise et 1 investisseur extérieur les autres employés sont des travailleurs ordinaires	• assuré par les 6 actionnaires avec un président, un vice-président, secrétaire trésorier	idem	idem	• gestion traditionnelle d'une petite entreprise	• l'information et la communication sont informelles

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	avant que l'entreprise ferme (86): en 1983, 7 employés avec la réouverture, actuellement une dizaine; la baisse d'emplois est due au fait qu'une seule partie des activités a été relancée la hausse découle de l'expansion normale des affaires	=
CONDITIONS DE TRAVAIL	avant, une conv. collective régissait les conditions de travail; depuis la relance, il y a une baisse générale des conditions de travail (se sont donnés des salaires moins élevés, les avantages sociaux ont diminué)	-
SATISFACTION	plus de roulement de main-d'oeuvre ni d'absentéisme	+
PRODUCTIVITÉ	la productivité était très basse et elle s'est nettement améliorée, tout comme la situation financière	+
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	il n'y a plus de syndicat, les problèmes se règlent informellement, le type d'organisation est plutôt paternel jouant sur le sentiment d'appartenance et d'implication	n.d

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL (LCQ)	3 520	02 (Saguenay-Lac-St-Jean)	1983 (1942)	95 (1984)	4,8 millions $ (1984)	usinage de métaux; mécanique industrielle	oui (CSN)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1983 (en cours)	gens du milieu; travailleurs syndiqués	relance	20 personnes du milieu = 50% 39 trav. = 50% participation individuelle limitée à 25% des parts réservées aux 2 groupes volontaire	3 repr. du milieu 3 travailleurs 3 personnes susceptibles d'aider l'entreprise le dir. gén. assiste comité exécutif: 6 actionnaires	idem (plus de travailleurs se partagent le 50%)	idem	• entreprise de sous-traitance pour des multinationales de la région	• comité d'adaptation de main-d'oeuvre pour la relance • comité d'organisation du travail (consultatif) • réunions planifiées pour informations

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien et augmentation des emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	au début de l'applic. de la formule participative, gel des salaires et diminution des avantages sociaux; maintenant comparable au secteur; malgré que l'organisation du travail ne correspond pas aux exigences modernes de productivité, de nettes améliorations se font (nouvelles formes d'org. du trav., réunions d'inf., mécanismes de sugg.), contrôlées par le syndicat	+
SATISFACTION	nette amélioration au niveau de l'absentéisme et des accidents de travail; depuis la reprise, très haut niveau de satisfaction des travailleurs	+
PRODUCTIVITÉ	amélioration de la productivité et de la situation financière	+
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	diminution des blocages, une entente est intervenue entre le synd. et la cie pour la réouverture de l'entreprise. Formation d'un com. d'org. du travail qui gère les relations de travail dans un contexte de collaboration	+

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	2 100	08 (Abitibi-Témiscamingue)	1983	12 (1984)	0,5 million $ (1984)	fabrication d'éléments pour panneaux gaufrés	oui (Syndicat des travailleurs Unis du Papier)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1983 (en cours)	la compagnie-mère qui fonctionne suivant la même formule participative	nouvelle entreprise (formation d'une nouvelle entreprise dans le but d'écouler un produit composé à partir de rebus de la production de base)	23% = travailleurs 27,6% = cadres 18% = Rexfor 31% = public en général clé de gestion pour les trav., retenues salariales	3 repr. du groupe employé dont 1 syndiqué 4 = repr. des cadres 4 = repr. autres	idem	idem	• actions ordinaires sur le marché boursier • maintenant les travailleurs peuvent en plus investir individuellement	• intéressement économique, partage des profits (10% après impôt)

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS		n.d.*
CONDITIONS DE TRAVAIL		n.d.
SATISFACTION		n.d.
PRODUCTIVITÉ		n.d.
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES		n.d.

* Comme c'est une nouvelle entreprise, l'expérience est difficile à évaluer. Néanmoins, elle semble positive sur tous les indicateurs mentionnés.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L.	460	01 (Bas St-Laurent-Gaspésie)	1983	11 (1984)	0,2 million $ (1984)	fabrication de vêtements de coton	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1983 (en cours)	la communauté et des artisanes présentent un projet d'implantation d'un atelier de couture dans la communauté	nouvelle entreprise	27% = 3 trav. 54,5% = 6 pers. de la communauté 18,5% = 2 organismes du milieu propriété individuelle, part. volontaire, paiement comptant	les 3 trav. les 6 pers. de la communauté 1 repr. = groupe d'artisans 1 repr. = groupe de développement gestion difficile trop de monde	idem	idem	—	4 des travailleurs qui ne sont pas actionnaires sont impliqués dans la gestion courante de l'entreprise

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	création d'emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	conditions de travail régies par la loi; gérante et contremaîtresse font beaucoup d'heures supplémentaires Meilleur environnement de travail par acquisition de nouveaux locaux.	n.d.*
SATISFACTION	en général, les travailleurs sont très satisfaits d'avoir un emploi; au début, beaucoup de roulement car personne n'était formée pour ça; les personnes ne pouvant faire le travail sont parties; la situation est stable	n.d.
PRODUCTIVITÉ	N'a pas de mesure de productivité particulière; tout le monde donne son plein rendement; un des travailleurs a acquis son action seulement depuis quelques mois et sa productivité a augmenté; l'entreprise est rentable	n.d.
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	bonnes relations	n.d.

* Expérience difficile à évaluer, il s'agit d'une nouvelle entreprise qui n'a que deux ans. Néanmoins, l'expérience s'avère dans l'ensemble être positive.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.C.C.)	2 750	06 (Montérégie)	1980 (1884)	325 (1984)	17 millions $	fabrication d'aiguilles pour tricoteurs	oui (indépendant)

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1984 (en cours)	représentants syndicaux et travailleurs	consolidation (l'entreprise est vendue aux principaux cadres en 1980; en 1983, difficultés financières; il y a réduction des conditions de travail en échange d'une part du capital-actions aux trav.)	34%: travailleurs 66%: nouvelle direction (5 cadres act.) • un collectif pour les emp. synd., les non-synd. détiennent des act. individuelles	2 = travailleurs 1 syndiqué, 1 non-syndiqué 3 = direction 2 = autres (subventions)	idem	idem	—	• comité d'adaptation de main-d'oeuvre a mis sur pied le plan de redressement (1983) • comité patronal-syndical (1984) • feuille de communication

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	permis de conserver les emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	la reprise demande des conditions de travail moins exigeantes	n.d.*
SATISFACTION	il semble que le roulement de main-d'oeuvre et l'absentéisme aient diminué mais il faut tenir compte d'une fermeture temporaire à la fin de 1983	n.d
PRODUCTIVITÉ	productivité plus élevée, situation financière toujours critique bien qu'améliorée	n.d
RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	situation nettement améliorée due à des contacts plus fréquents avec la direction	+

* L'expérience débute et est en réorganisation. Elle est donc difficile à évaluer.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
ABL	1 040	05 (Estrie)	1984 (n.d.)	49 (1984)	début opérations décembre 1984	fabrication d'outils coupants de haute précision	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1984 (en cours)	cadres, travailleurs et communauté ont fait des démarches pour réouvrir l'entreprise	implantation-relance (implantation d'une nouvelle entreprise après la fermeture en 1982 d'une entreprise semblable dans une ville mono-industrielle)	40% = entre 70 personnes comprenant les 40 emp.; part. individuelle, comptant variable 60% = direction (2 prop. dont l'ent. présente devient une filiale)	1 cadre de l'entreprise et les 2 propriétaires de la compagnie-mère	idem	idem	• opère dans de nouveaux locaux • modernisation des équipements • cours de formation donnés aux travailleurs • entreprise à main-d'oeuvre spécialisée	• on n'envisage aucun comité parallèle à être formé • on ne prévoit pas augmenter la participation

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS		n.d *
CONDITIONS DE TRAVAIL		n.d
SATISFACTION		n.d
PRODUCTIVITÉ		n.d
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES		n.d

* L'expérience de participation est trop jeune (4 mois) pour être évaluée. Au départ, les propriétaires de la compagnie-mère étaient réticents à implanter la formule de participation. Néanmoins, deux buts en sont à la base: une levée de fonds, sécuriser une main-d'oeuvre hautement âgée et spécialisée devant la modernisation des équipements. Cette formule de gestion n'existe pas dans les autres entreprises de la compagnie-mère qui conserve d'ailleurs le contrôle de la direction de la filiale.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	540	09 (Côte-Nord)	1982	06 (1984)	1,2 million $ (1984)	scierie industrielle et commerciale	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1984 (en cours)	les propriétaires (subvention gouvernementale)	consolidation (dès ses débuts, l'entreprise connaît des difficultés financières suite au retrait d'un investisseur. Pour le remplacer, on fait appel aux travailleurs)	75% = prop. 25% = travailleurs • individuelle et volontaire, retenues salariales, la participation est répartie également	1 = représentant des trav. 4 = les prop. selon la loi des compagnies	idem	idem	—	réunions informelles des actionnaires-travailleurs avec leur représentant

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	n.d.*
CONDITIONS DE TRAVAIL	n.d.
SATISFACTION	n.d.
PRODUCTIVITÉ	n.d.
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	n.d.

* Difficile à évaluer. L'entreprise opère seulement depuis quelques mois.

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L. (L.C.Q.)	2 880	03 (Québec)	1983 (fondé dans les années 50)	30 (1984)	1 million $ (1984)	tournage de bois	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
1984 (en cours)	12 employés clés de l'industrie antérieure qui repartent une entreprise	implantation-relance (faillite d'une entreprise; implantation d'une autre semblable par 12 employés clés avec 2 investisseurs locaux)	50% = directeur (2 prop. d'ent. du milieu) 50% = 12 employés • part. individuelle, sans limite • les 3 cadres de l'ent. sont actionnaires	2 investisseurs 2 cadres (au départ, concertation avec les autres travailleurs-actionnaires)	idem	idem (les investisseurs ont pris le leadership de la gestion)	—	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS	maintien des emplois	+
CONDITIONS DE TRAVAIL	les salaires ont été diminués de 25% au début; maintenant ils ont augmenté mais demeurent inférieurs à ce qu'ils étaient auparavant.	-
SATISFACTION	environ 20% des travailleurs semblent plus satisfaits, plus motivés; pour les autres ça n'a rien changé au niveau de leur façon de se comporter au travail, ni de leur appréciation des conditions de travail qui leur sont faites.	=
PRODUCTIVITÉ	au départ, beaucoup de rejets de pièces, actuellement ça se résorbe; après une année d'opération, évaluation incertaine	n.d.
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES	les travailleurs ne changent pas leurs requêtes vis-à-vis de la direction mais ils n'ont plus de syndicat pour les faire valoir; problèmes avec certains employés-actionnaires	-

IDENTITÉ

STATUT JURIDIQUE	LOCALISATION		ANNÉE DE FONDATION	TAILLE		PRINCIPAUX PRODUITS OU SERVICES	PRÉSENCE D'UN SYNDICAT
	nombre d'habitants dans la municipalité	région administrative		nombre d'employés	chiffre d'affaires		
A.B.L.	780	09 (Côte-Nord)	1985	27 (prévu pour juin 1985)	n.d.	fabrication de caisses utilisées pour le transport des fruits et des légumes	non

BILAN

ANNÉE D'IMPLANTATION	INITIATEURS	CONTEXTE D'IMPLANTATION	MODALITÉS D'APPLICATION (début)		MODALITÉS D'APPLICATION (fin ou en cours)		INFORMATIONS DIVERSES	AUTRES FORMES
			propriété	gestion	propriété	gestion		
prévu pour juin 1985	leaders locaux (la communauté)	nouvelle entreprise (programme PACLE) des gens de la communauté ont monté un projet d'entreprise. Ils ont ramassé des fonds pour favoriser la participation des travailleurs)	67% = une corp. faisant de l'import-export lég.) 33% = une cie formée par la comm. et les trav. doivent souscrire pour être employé (centaine de pers. sousc. égale, 250$)	4 = repr. du groupe-employé 3 = repr. du groupe-communeutaire	—	—	—	—

ÉVALUATION

NOMBRE D'EMPLOIS		
CONDITIONS DE TRAVAIL		
SATISFACTION		
PRODUCTIVITÉ		
RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES		

TABLEAU 5.1

Identification de la cogestion

(Nombre de cas : 34)

LOCALISATION

Nombre d'habitants dans la municipalité	Nombre de cas	Région administrative	Nombre de cas
0 – 4 999	18	01	6
5 000 – 19 999	5	02	3
20 000 – 59 999	7	03	9
60 000 et plus	4	04	2
		05	2
		06	6
		07	–
		08	2
		09	4

TAILLE

Nombre d'employés	Nombre de cas	Chiffre d'affaires (millions $)	Nombre de cas
10 – 49	12	moins de 2	7
50 – 99	13	2 – 4,9	10
100 – 199	7	5 – 9,9	5
200 – 499	1	10 – 49,9	4
500 et plus	1	50 et plus	1
		n.d.	7

Année de fondation	Nombre de cas	Présence d'un syndicat	Nombre de cas
1950 ou avant	4	oui, CSD	1
1951 – 1970	2	CSN	6
1971 – 1975	5	FTQ	3
1976 – 1980	10	indépendant	4
1981 – 1985	13	n.d.	4
		non	16

Secteur d'activité économique	Nombre de cas
Industries des aliments	3
Industries textiles de première transformation	1
Industries des produits textiles	1
Industries de l'habillement	4
Industries du bois	7
Industries du papier et des produits en papier	3
Imprimerie, édition et industries connexes	3
Industries de première transformation des métaux	1
Industries de la fabrication des produits métalliques	7
Industries de la machinerie	1
Transports	3

TABLEAU 5.2

Bilan de la cogestion

(Nombre de cas : 34)

Génération	Nombre de cas	Durée (années) (terminé ou en cours)		Nombre de cas
1ère génération (1970-1977)	10	1- 2	terminé	2
			en cours	8
2ème génération (1978-1982)	16	3- 7	terminé	7
			en cours	11
3ème génération (1983-1985)	8			
		plus de 10	terminé	–
			en cours	6

Initiateurs	Nombre de cas	Contexte d'implantation	Nombre de cas
direction	7	nouvelle entreprise	9
direction et travailleurs	1	consolidation	9
direction, travailleurs et syndicat	1	relance	11
direction et investisseurs locaux	2	expansion	1
travailleurs	5	succession (vente par le propriétaire aux travailleurs	1
travailleurs et syndicat	7	implantation – relance (suite à la fermeture	
travailleurs et communauté	2	d'une entreprise, ouverture d'une autre semblable)	3
cadres	1		
communauté	7		
syndicat et investisseurs locaux	1		

Présence d'instances de gestion autres que le conseil d'administration et l'assemblée générale	Nombre de cas	Formes secondaires présentes[1]	Nombre de cas
oui	17	nouvelles formes d'organisation du travail	2
non	17	intéressement économique	7
		aucune autre	26

[1] Le total du nombre de cas est supérieur à 34, certaines entreprises présentant plus d'une forme secondaire.

PARTICIPATION À LA PROPRIÉTÉ		
% de la propriété détenue par les travailleurs		Nombre de cas
moins de 34 %	(minoritaire)	15
34 – 50 %	(quasi-paritaire)	10
51 – 99 %	(majoritaire)	4
100 %	(autogestion)	4
n.d.		1

Variation du % de propriété détenue par les travailleurs à la fin de la cogestion (ou actuellement) comparativement au moment de l'implantation	Nombre de cas
oui, diminution	3
oui, augmentation	6
non, pas de variation	25

Type de propriété détenue par les travailleurs	Nombre de cas
individuelle	22
collective	10
individuelle et collective	2

Forme d'adhésion des travailleurs à la propriété	Nombre de cas
volontaire	25
obligatoire	9

Limites au % de propriété détenue par les travailleurs	Nombre de cas
oui	17
non	12
n.d.	5

% de travailleurs détenant une partie de la propriété de l'entreprise	Nombre de cas
moins de 25 %	2
25 – 49 %	4
50 – 74 %	5
75 – 99 %	2
100 %	10
n.d.	11

TABLEAU 5.2 (suite)

Variation du % de travailleurs détenant une partie de la propriété de l'entreprise à la fin de la cogestion (ou actuellement) comparativement au moment de l'implantation	Nombre de cas
oui, diminution	6
oui, augmentation	2
non, pas de variation	15
n.d.	11

Autres actionnaires présents[1] et % de la propriété détenue		Nombre de cas
aucun		4
Direction :	moins de 34 %	1
	34 – 49 %	3
	50 – 99 %	12
Communauté :	moins de 34 %	6
	34 – 49 %	1
	50 – 99 %	1
	n.d.	1
Investisseurs privés :	moins de 34 %	9
	34 – 49 %	2
	50 – 99 %	6
État :	moins de 34 %	3

[1] Le total du nombre de cas est supérieur à 25, certaines entreprises présentant plus d'un autre actionnaire.

PARTICIPATION À LA COGESTION

Représentation des travailleurs au Conseil d'administration	Nombre de cas
minoritaire	23
paritaire	2
majoritaire	5
entière	4

Variation de la représentation des travailleurs au Conseil d'administration à la fin de la cogestion (ou actuellement) comparativement au moment de l'implantation	Nombre de cas
oui, diminution	1
oui, augmentation	3
non, pas de variation	29
n.d.	1

Représentation des travailleurs non-cadres par rapport aux travailleurs cadres au Conseil d'administration	Nombre de cas
aucun	10
minoritaire	–
paritaire	1
majoritaire	3
entière	1
n.d.	19

Variation de la représentation des travailleurs non-cadres par rapport aux travailleurs cadres du Conseil d'administration, à la fin de la cogestion (ou actuellement) comparativement au moment de l'implantation	Nombre de cas
oui, diminution	–
oui, augmentation	2
non, pas de variation	13
n.d.	19

TABLEAU 5.3

Évaluation de la cogestion

(Nombre de cas : 34)

Indicateurs	Évaluation	Nombre de cas selon la génération d'entreprises			Remarques
		1re G	2e G.	3e G	
Nombre d'emplois	+	7	16	3	plusieurs cas de consolidation ou de relance qui ont permis de conserver des emplois ; plusieurs cas de nouvelles entreprises qui ont créé des emplois, souvent dans des régions défavorisées
	–	0	0	0	
	=	1	0	1	
	n.d.	2	0	4	
Conditions de travail	+	5	3	1	salaires et avantages sociaux souvent réduits lors de l'implantation de la formule ; s'améliorent nettement par la suite
	–	0	4	2	salaires et avantages sociaux réduits, sans rattrapage ultérieur ; travail non payé au début
	=	4	6	0	salaires et avantages sociaux non touchés par la formule ; régis par convention collective ou basés sur ceux du secteur
	n.d.	1	3	5	
Satisfaction	+	5	3	2	diminution du taux de roulement, de l'absentéisme et des accidents de travail ; augmentation de l'implication des travailleurs
	–	2	2	0	certaines difficultés à satisfaire les travailleurs à la fois actionnaires et syndiqués ; certaines rivalités entre les « anciens » (présents lors de l'implantation) et les « nouveaux », ces derniers se sentant moins impliqués et plus enclins à critiquer
	=	2	6	1	
	n.d.	1	3	5	
Productivité	+	5	13	2	amélioration de la situation financière ; amélioration de la qualité ; le fait d'être actionnaire augmenterait l'implication des travailleurs, donc leur productivité
	–	2	2	0	
	=	2	0	0	productivité augmente au début puis revient au niveau antérieur
	n.d.	1	0	7	

TABLEAU 5.3 (suite)

Évaluation de la cogestion

(Nombre de cas : 34)

Indicateur	Évaluation	Nombre de cas selon la génération d'entreprises			Remarques
		1e G	2e G	3e G	
Relations patronales-syndicales (si présence d'un syndicat:= 18 cas)	+	1	4	2	- rôle stratégique du syndicat pour que la formule marche bien ; protège les intérêts des travailleurs, en particulier s'ils ne sont pas actionnaires ; - diminution des griefs
	-	2	2	0	- conflits entre la centrale syndicale et les travailleurs pour le contrôle de la situation ; - conflits entre la direction et le syndicat lorsque l'entreprise réalise des profits ; doivent-ils être réinvestis ou distribués ? - différences de vue entre la section internationale et la section locale du syndicat
	=	1	3	0	le syndicat continue d'assumer son rôle traditionnel et de représenter les travailleurs
	n.d.	2	0	1	
Relations patronales-ouvrières (si absence d'un syndicat:= 16 cas)	+	4	4	0	- gestion de type « paternaliste » ; esprit de famille, communication informelle, problèmes réglés un par un ; - travailleurs ont des demandes plus réalistes parce qu'ils connaissent mieux la situation de l'entreprise
	-	0	0	1	méfiance des travailleurs vis-à-vis la formule
	=	0	0	0	
	n.d.	0	2	5	

Bilan global	Nombre de cas selon la génération d'entreprises			Remarques
positif	5	14	2	le fait d'être actionnaire responsabiliserait l'employé et amènerait une amélioration dans les performances de l'entreprise
négatif	2	1	1	- conflits idéologiques ont pris le dessus sur les préoccupations de rentabilité de l'entreprise ; - mauvaise gestion due au fait que « tout le monde était patron »
stable	2	0	0	- participation pas assez importante pour avoir des impacts ; - problèmes de vieillissement de la formule et de désintéressement ; retour à un style de gestion traditionnel
n.d.	1	0	6	- difficile à évaluer ; - expérience remonte à trop loin ; - a duré trop peu longtemps ; - en est à ses débuts

Annexe 6
Quelques données sur les comités conjoints prévus aux conventions collectives

Tiré du fichier des conventions collectives du CRSMT, le tableau 1 montre que bon nombre d'entre elles prévoient l'existence de comités mixtes sur les relations du travail (31,7 %), sur les mouvements de personnel (5,1 %), sur les changements technologiques (18,6 %), sur les régimes d'avantages sociaux (7,7 %), sur la santé et la sécurité du travail (53,4 %), sur la formation, le recyclage et le perfectionnement (25,8 %).

Quant aux dispositions qui décrivent le caractère de ces comités patronaux-syndicaux, on constate que la majorité des conventions spécifient qu'ils sont consultatifs. Dans une proportion seulement d'environ 5 %, ces comités sont décisionnels. Le nombre de salariés à être représentés dans ces comités se situe autour de 300 000.

Pour ce qui est de la taille des entreprises où les conventions prévoient l'existence de comités mixtes patronaux-syndicaux, environ 50 % des conventions portant sur les différents types de comités ont été signées dans des petites entreprises dont le nombre d'employés varie entre 1 et 49.

Dans l'ensemble, les conventions collectives qui affichent la présence de tels comités se répartissent principalement entre les secteurs des aliments, boissons et tabac, de la transformation du bois, du commerce et des services (voir tableau 2). Plus précisément, on constate que les conventions collectives qui comportent des comités conjoints portant sur les relations du travail se trouvent en majorité représentées dans les secteurs de transformation du bois (11,3 %), du commerce (13,8 %), des services sociaux, culturels, commerciaux et personnels (20,3 %). La même remarque s'applique au sujet des comités conjoints sur la santé et la sécurité du travail avec des pourcentages respectifs de 11,1 %, 16,1 %, 15,9 %. D'une part, le secteur du bois (5,4 %) et de l'imprimerie (4,3 %) et, d'autre part, celui des services (64,9 %) sont ceux qui comptent le plus de comités conjoints sur les mouvements de personnel. Les conventions collectives couvrant l'existence de changements technologiques se répartissent principalement entre les cinq secteurs d'activités économiques suivants : transformation du bois (12,8), imprimerie (11,0 %), finances (10,5 %), services (13,9 %) et administration publique (11,6 %). Les conventions collectives qui présentent des comités conjoints sur les régimes d'avantages sociaux se concentrent principalement dans les activités tertiaires tels le commerce (10,9 %), les services (32,0 %) et l'administration publique (12,2 %). C'est également dans ces secteurs que se concentrent les comités conjoints sur la formation, le recyclage et le perfectionnement (commerce (13,4 %), services (23,8 %), administration publique (17,7 %)).

TABLEAU 1

Proportion des conventions collectives consacrant l'existence et le caractère des comités conjoints patronaux-syndicaux, année 1979 et 1985

Type de comités	Existence et caractère des comités conjoints										Total	
	N'existe pas		Existe		Décisionnel		Consultatif		Indéterminé		Nombre de conventions	
	1979	1985	1979	1985	1979	1985	1979	1985	1979	1985	1979*	1985*
Comités conjoints sur les relations de travail	76,0	68,2	24,0	31,7	2,2	3,0	19,8	24,1	2,0	4,6	1409	6921
Comités conjoints sur les mouvements de personnel	97,4	94,9	2,8	5,1	1,8	2,6	0,4	2,1	0,6	0,4	1409	6921
Comités conjoints sur les changements technologiques	84,8	81,4	15,3	18,6	3,7	5,5	7,9	8,8	3,7	4,3	1409	6921
Comités conjoints sur les régimes d'avantages sociaux	93,9	92,3	6,1	7,7	3,2	3,4	1,4	3,0	0,4	1,8	1409	6921
Comités conjoints sur la santé et la sécurité au travail	—	46,6	—	53,4	—	4,1	—	23,1	—	26,2	1409	6921
Comités conjoints sur la formation, le recyclage et le perfectionnement	74,3	68,9	25,8	31,1	2,7	3,1	1,4	1,9	21,7	26,1	1409	6921

Source : 1979 : CRSMT, *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec 1979*, 1980.
1985 : CRSMT, données tirées directement du fichier des conventions collectives, 03-01-85.

* 1979 : une partie des conventions collectives en vigueur le 31 décembre 1979
1985 : conventions collectives en vigueur le 03-01-85.

TABLEAU 2

Proportion des conventions collectives en vigueur le 3 janvier 1985 consacrant l'existence de comités conjoints selon le secteur d'activité économique de l'employeur

Secteur d'activité	Types de comités					
	comités conjoints sur les relations de travail	comités conjoints sur les mouvements de personnel	comités conjoints sur les changements technologiques	comités conjoints sur les régimes d'avantages sociaux	comités conjoints sur la santé et la sécurité	comités conjoints sur la formation, le recyclage et le perfectionnement
Agriculture	0,4	0,3	0,9	0,2	0,4	0,4
Forêt	0,8	—	0,3	—	0,6	0,5
Chasse et pêche	—	—	—	—	—	0,1
Mines	1,3	0,6	1,6	—	1,7	1,0
Aliments, boissons et tabac	8,7	0,3	9,5	10,0	9,6	3,1
Caoutchouc, matières plastiques, pétrole et charbon	1,5	—	1,2	0,6	2,3	0,8
Textiles, vêtement et autres[1]	3,8	2,6	5,1	4,1	5,1	2,7
Bois et autres[2]	11,3	5,4	12,8	4,5	11,1	5,6
Imprimerie	5,8	4,3	11,0	3,9	4,2	7,1
Produits métalliques	3,7	1,1	4,6	4,3	6,8	3,0
Machines et équipements de transport	2,7	0,9	2,4	2,3	4,3	2,5
Produits électriques	1,9	1,4	1,4	1,9	2,5	1,2
Produits non-métalliques	1,9	—	0,9	0,8	2,9	1,0
Produits chimiques	1,7	1,1	1,8	1,7	2,4	1,1
Industries manufacturières diverses	1,5	0,9	1,0	1,7	1,7	0,4
Bâtiments et travaux publics	0,6	—	0,3	0,4	0,7	0,4
Transports, communications et services publics	3,5	1,7	5,0	8,3	5,2	6,7
Commerce	13,8	2,3	4,0	10,9	16,1	13,4
Finances, assurances et affaires immobilières	4,4	0,9	10,5	0,4	1,6	7,7
Services socio-culturels, commerciaux et personnels	20,3	64,9	13,9	32,0	15,9	23,8
Administration publique	10,4	11,4	11,6	12,2	6,4	17,7
Total[3]	**2195** (100)	**350** (100)	**1288** (100)	**532** (100)	**3700** (100)	**2155** (100)

Source : CRSMT, données tirées directement du fichier de conventions collectives en vigueur 03-01-85.
[1] comprend industries du cuir, textile, bonneterie, habillement.
[2] comprend industries du bois, meubles, papier et activités connexes.
[3] chiffres arrondis.

Annexe 7
Groupe de recherche en démocratie industrielle : méthodologie à la base des recherches(1)

Le groupe de recherche en démocratie industrielle a commencé par réaliser une quarantaine de monographies d'entreprises à « fonctionnement collectif » au Québec : entreprises communautaires, entreprises alternatives et entreprises où se réalisaient des expériences de participation des travailleurs. Par la suite, ce groupe a procédé à une analyse stratégique complète de quelques entreprises choisies en fonction d'indices précis de participation ouvrière, soit la détention par les travailleurs, en collectif, d'un minimum de 34 % des actions ordinaires votantes et la présence de mécanismes de participation à la gestion et aux résultats. Le pourcentage de participation à la propriété pouvait être moindre si la communauté environnante détenait, elle aussi, des actions dans l'entreprise, mais il ne devait en aucun cas être inférieur à 20 %. D'autres critères visaient la taille et la viabilité des entreprises dont la moitié se situe en milieu urbain ou péri-urbain et une autre en milieu rural. Plusieurs d'entre elles occupent des secteurs traditionnels de l'économie québécoise (bois, textiles, etc.). Il s'agit donc principalement d'entreprises de première et de deuxième générations selon la terminologie utilisée au chapitre 3.

Ces critères, et notamment la norme de trente quatre pourcent de détention du capital-actions, n'étaient évidemment pas établis au hasard. Ils répondaient à certaines des contraintes d'ordre juridique qui, dans notre esprit, pesaient alors sur le développement de la participation dans l'entreprise québécoise.

Dans l'état actuel des législations, ce n'est en effet que par le détour du statut d'actionnaires que les travailleurs acquièrent un statut légal de partenaire dans l'entreprise. Dans toute autre situation, ils représentent, légalement et sur le plan comptable, un coût de production, un partenaire ou un adversaire de négociation collective, mais pas un partenaire d'entreprise.

En effet, les lois constitutives de l'entreprise au Canada et au Québec (L.C.Q. et L.S.C.C.) définissent celle-ci comme une association à fin lucrative de détenteurs de capitaux. À l'inverse, par exemple, en Allemagne fédérale, depuis la première loi sur la co-détermination, l'entreprise se définit comme l'association à des fins économiques d'un partenaire capital et d'un partenaire travail. Là-bas, il n'est donc pas nécessaire que les salariés acquièrent, en plus, le statut d'actionnaires pour devenir un partenaire dans l'entreprise.

Mais, il existe également d'autres raisons qui motivaient ce choix. En devenant propriétaires d'une portion aussi significative de l'entreprise, les travailleurs accèdent aussi, du même coup, à la participation à la gestion, via leurs représentants au conseil d'administration, et aux résultats, via les dividendes, la plus-value des actions et l'accès à l'information sur la situation économique réelle de l'entreprise. La participation à la gestion se trouve également renforcée par ce facteur d'information et pourra, en outre, se matérialiser par l'institution de divers comités de consultation ou de co-décision. Bien sûr, il ne s'agit là que de virtualités de participation. Les travailleurs obtiennent ainsi des droits formels et légaux, qu'ils demeurent libres d'exercer ou pas. La profondeur de l'exercice de ces pouvoirs dépendra de leur motivation, de leur expérience, de leur scolarisation et de la nature des questions à l'ordre du jour.

L'un des objectifs du groupe de recherche était de juger de l'utilisation de ces mécanismes, comme de tout autre canal – informel peut-être –, d'influence des travailleurs dans l'entreprise participative et d'en évaluer la portée par rapport aux contraintes objectives et aux stratégies des acteurs.

Pour arriver à saisir ainsi les enjeux de la vie collective dans ces entreprises, la méthode était structurée autour d'une étude documentaire complète, devis, états financiers, etc. Les chercheurs ont également pu assister à un maximum de réunions formelles et informelles des diverses instances à tous les échelons hiérarchiques, du « dîner d'affaires » au conseil d'administration, en passant pas les discussions informelles à la cantine et aux réunions syndicales. De plus, ils ont eu recours à des entretiens semi-structurés avec plus d'un tiers des cols bleus ainsi qu'avec l'ensemble du personnel de gestion, des contremaîtres au président ou au directeur-général, ajoutant ou retranchant des thèmes et des personnes, au fur et à mesure que les entretiens eux-mêmes en révélaient la signification symbolique ou stratégique.

Dans une telle méthode, la règle de la preuve s'exécute différemment des études positivistes traditionnelles. Elle tient ici à tout autre chose. Elle procède d'abord du renvoi au système social étudié de l'image qu'à travers toute cette démarche le chercheur se fait de l'expérience

(1) Groupe de recherche sur la « démocratie industrielle et l'humanisation du travail » de l'université Laval.

en cours, pratique qui est inscrite au coeur même de la méthode : cette approche est, en effet, fondée sur l'échange avec l'interlocuteur. Il ne s'agit pas seulement de recueillir des informations, mais d'échanger dans un rapport mutuel entre le chercheur et son interlocuteur pour dégager le vécu.

La règle de la preuve réside aussi dans une grande systématisation de la cueillette et du traitement des données, dans la concertation au sein de l'équipe de chercheurs et, à nouveau, avec les acteurs eux-mêmes dans l'interprétation qu'il faut faire des données recueillies.

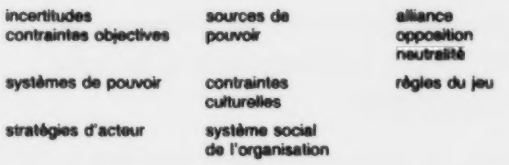
En première étape, l'analyse stratégique fournit une monographie aussi complète que possible de l'expérience étudiée. Il s'agit surtout de repérer le jeu des *contraintes objectives* qui pèsent sur l'entreprise. Ces contraintes constituent des *incertitudes* d'ordre technique, économique, social ou culturel et deviennent ainsi des sources de pouvoir pour les acteurs dans l'organisation.

Dès lors, à partir d'une série de thèmes (tels que difficultés de la tâche, relations hiérarchiques, relations avec les collègues, loisirs, intérêts extérieurs, etc...), on repère les alliances, oppositions et situations de *neutralité* des acteurs face à ces enjeux de la vie collective.

Il se dégage ainsi des *regroupements d'acteurs* plus ou moins homogènes et stables en termes d'opposition-alliance. On voit se profiler un *système de pouvoir* propre à l'organisation.

Mais, il importe de référer ce système de pouvoir à la série des *contraintes culturelles* qui colorent le jeu du pouvoir. En effet, celui-ci n'est pas un jeu sauvage ; il s'effectue dans des cadres déterminés, par rapport à une série de normes, de codes, de valeurs, de représentations qui limitent l'éventualité d'un jeu stratégique où le plus fort écraserait toujours, inconditionnellement, le plus faible.

La culture organisationnelle repérée dans les entretiens en profondeur avec les acteurs doit donc être mise en rapport avec le système de pouvoir pour dégager les *règles du jeu* propres à l'organisation. L'ensemble des contraintes objectives, culturelles et des règles du jeu constituent les principaux supports stratégiques des acteurs et révèlent ces *stratégies*, dont l'identification permet de dégager une image fidèle du *système social* de l'organisation étudiée. Schématiquement, la démarche peut être illustrée de la façon suivante :



Par la suite, les analyses transversales de ces monographies de base permettent de dégager un portrait des systèmes de pouvoir présents dans les entreprises cogérées au Québec. Le rôle de l'État, les différents types de stratégies patronales et de stratégies syndicales, les relations du travail et l'organisation du travail, la détermination des objectifs des entreprises, les modalités d'accès au pouvoir, l'affrontement des élites, les types de financement et les voies d'implication des communautés, les processus de maturation des entreprise, voilà autant de points que nos résultats mettent en lumière.

LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS DANS L'ENTREPRISE AU QUÉBEC

un état de situation

Linda Rouleau

Cette étude sur la participation des travailleurs dans l'entreprise au Québec présente un univers de réalisations intéressantes, de mythes solidement ancrés et de contradictions profondes.

Commission consultative sur le travail